

**Modelli innovativi di gestione  
per la nuova Università:  
dal manager al management**

*a cura di:*  
Carla A. T. Casciotti

*Pavia, 28 febbraio 2005*



Modelli innovativi di gestione  
per la nuova Università:  
dal manager al management

*Pavia, 28 febbraio 2005*

*Copyright 2005 by Fondazione CRUI per le Università Italiane, Roma, Italy  
www.campusone.it*

*Tutti i diritti riservati.*

*È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata dalla Fondazione CRUI.*

*Direzione e coordinamento della ricerca Cristiana Rita Alfonsi e Carla A. T. Casciotti*

*Editing di Eleonora Chirichilli*

## INDICE

Prefazione di <i>Piero Tosi</i> <i>Gestire l'Università: le nuove frontiere del management</i> .....	7
La risorsa strategica del management didattico, <i>Giuseppe Silvestri</i> , Rettore Università degli Studi di Palermo .....	13
Origini e motivazioni del management didattico, <i>Cristiana Rita Alfonsi CRUI</i> .....	19
CampusOne e il management didattico, <i>Michele Rea</i> Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti- Pescara .....	27
1 Il Progetto CampusOne nel processo di riforma del sistema universitario italiano .....	27
2 Il management didattico nel Progetto CampusOne. ....	30
3 Il profilo organizzativo del manager didattico (cenni) ....	33
Le azioni promosse dalla CRUI per il management didattico, <i>Carla Anna Teresa Casciotti CRUI</i> .....	41
Il management didattico in CampusOne: bilancio dell'esperienza, <i>Barbara Marziali e Dorella Cecere</i> , Istituto Universitario di Architettura di Venezia (IUAV) .....	49
1 Bilancio dell'esperienza del management didattico .....	49
1.1 Da Campus a CampusOne: management e manager didattico .....	49
1.2 I numeri .....	50
1.3 Il monitoraggio .....	54
1.4 Le visite regionali .....	55
1.5 Le interviste ai Presidi .....	58
2 Le buone pratiche .....	61
2.1 Cosa è una buona pratica .....	61
2.2 Le schede dagli Atenei .....	61
2.3 Le tematiche delle buone pratiche .....	62
a) management didattico .....	63
b) monitoraggio e valutazione .....	88

c) orientamento .....	110
d) tirocini e job placement .....	133
e) servizi ICT .....	160
f) rapporti con il territorio .....	172
3 Manager didattici di Ateneo, di Facoltà e di Corso di Studi .....	181
4 I processi nei contesti universitari .....	182
4.1 I processi del management didattico .....	184
5 I tre profili nel dettaglio .....	186
5.1 La relazione tra i manager didattici e i processi .....	186
5.2 I MD di Ateneo .....	188
5.3 I MD di Facoltà .....	189
5.4 I MD di Corso di Studio .....	191
5.5 Le responsabilità di processo dei manager didattici ...	193
6 Relazione tra profili, conoscenze e capacità .....	194

Gli strumenti del management didattico: il software di monitoraggio delle carriere degli studenti e la banca dati dei piani di studio dei Corsi *CampusOne*

*Elena Breno, CRUI* ..... 199

Un sistema informativo di Ateneo per la qualità della didattica

*Mario Stefanelli, Elena Albera, Patrizia D'Ercole, Emma*

*Varasio* Università degli Studi di Pavia ..... 207

1 Il sistema come progetto di Ateneo nell'ambito di <i>CampusOne</i> .....	207
2 La dimensione tecnologica: l'"information warehouse" e le sue funzioni .....	208
3 Principali caratteristiche del prototipo sviluppato a Pavia .....	211
4 Risultati attesi e sviluppi futuri .....	216

L'esperienza del management didattico *CampusOne* dagli occhi degli Atenei .....

1. Considerazioni e proposte sul management didattico, <i>Francesca Farabollini, Daniela Curti</i> Università degli Studi di Siena .....	223
1.1 Proposta di attuazione del servizio management didattico nell'ateneo di Siena: integrazione tra servizio centrale e management didattico nelle strutture periferiche .....	230
1.2 Servizio management didattico .....	231

1.3	Operatori del servizio management didattico e attività di formazione .....	232
2	Il management didattico nell'esperienza dell'Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara, <i>Michele Rea</i> , Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara .....	235
2.1	L'esperienza maturata dall'Ateneo "G. d'Annunzio" nell'ambito dell'azione di Management Didattico prevista dal Progetto <i>CampusOne</i> : il MD di Facoltà ..	235
2.2	Il Management Didattico "dopo" <i>CampusOne</i> : le scelte dell'Ateneo "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara .....	240
2.3	Conclusioni .....	247
La creazione del ruolo di manager didattico		
<i>Anna Comacchio e Andrea Pastore</i> , Università degli Studi Cà Foscari di Venezia .....		
1	Job design vs job definition nelle organizzazioni che cambiano .....	249
2	Integrazione e product manager nelle università .....	253
3	Il processo di job creation del manager didattico .....	255
4	Il progetto di ricerca Ca Foscari – CRUI .....	257
5	Metodologia di ricerca .....	258
6	Chi sono i manager didattici? .....	259
7	Le scelte organizzative degli atenei .....	262
8	Il grado di coinvolgimento organizzativo .....	267
9	La <i>job definition</i> : il tipo di skill richieste al manager didattico .....	269
10	Analisi delle determinanti della <i>job definition</i> in base alle skill .....	272
11	Job definition: le attività svolte .....	274
12	Analisi delle determinanti del profilo di attività degli MD .....	275
13	Conclusioni .....	277
Dal manager al management didattico: ipotesi organizzative, organico, inquadramento, costi, supporti tecnologici, <i>Bruno Boniolo</i> , Università degli Studi di Torino .....		
1	Introduzione .....	281
2	L'organizzazione della didattica .....	283
3	Dal manager didattico al management didattico .....	288
4	Aspetti quantitativi .....	291
5	Aspetti qualitativi .....	297

6	Un'ipotesi di organico per gli addetti al management didattico .....	299
7	La composizione dell'organico e il costo a regime del management didattico .....	300
8	Sostenere con la tecnologia la modifica dell'organizzazione .....	304
9	Centralità del sistema informativo .....	306
10	Le azioni positive .....	308
	Oltre e fuori CampusOne, <i>Carla Anna Teresa Casciotti, CRUI</i> .....	311
	BIBLIOGRAFIA .....	323

## GESTIRE L'UNIVERSITA': LE NUOVE FRONTIERE DEL MANAGEMENT

PREFAZIONE DI PIERO TOSI

Presidente della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane

Il termine *management* compare ormai come anglicismo di importazione su tutti i maggiori dizionari di italiano, dal momento che sembra non trovare un corrispettivo altrettanto efficace nel nostro vocabolario. Eppure, paradossalmente, all'inglese, attraverso il francese, l'abbiamo fatto pervenire noi stessi: la parola deriva, infatti, dall'italiano *maneggiare*, ovvero tenere tra le mani, usare con particolare abilità. Nel XIV secolo ha il senso di “destreggiarsi”, ma anche di “amministrare”. Nel 1500 *maneggio*, che solo più tardi diverrà il luogo dove si addestrano i cavalli, è “azione destinata a raggiungere uno scopo” o “affare condotto con abilità”. La storia della parola parla, dunque, di una attività complessa e di vasto respiro. Attività insieme di governo, di amministrazione, di gestione. Un significato ricco e sfaccettato, che si è formato con la rivoluzione industriale e la nascita della grande impresa moderna e che oggi sta ancora cambiando e arricchendosi progressivamente con la crescente complessità di ogni organizzazione – privata o pubblica.

Non è certo un caso che oggi, nella società della conoscenza, si parli di management della conoscenza – *knowledge management* – proprio per indicare il problema della condivisione, della sintesi, della trasmissione, del governo e della gestione delle conoscenze distribuite all'interno di una organizzazione a grande complessità. In ambito economico tale tematica riveste un ruolo più che rilevante, tanto da diventare una specifica area di studio e di investimento: nella gestione della



conoscenza, patrimonio – *asset* – essenziale delle organizzazioni, sta la chiave del successo e dello sviluppo.

In questa società della conoscenza, che scommette illuministicamente sulla qualità delle persone per costruire un futuro di prosperità diffusa e di coesione sociale, la missione dell'Università – l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze – acquisisce un senso più pervasivo e ambizioso: occuparsi del *management della conoscenza per conto dell'intera società*, verso la cittadinanza e il mondo produttivo. Tale compito andrà naturalmente a coinvolgere entrambe le attività principali e complementari dell'Università: la ricerca, funzionale all'elaborazione della conoscenza e la didattica, mirata alla sua trasmissione.

Secondo questa accezione, l'Università assume nella società della conoscenza un crescente ruolo strategico su entrambi i piani.

Sul piano della ricerca, all'Università si affida oggi il compito di produrre non solo innovazione culturale, scientifica e tecnologica, ma di essere parte attiva nell'intero ciclo della conoscenza: dalla ricerca fondamentale alla ricerca applicata e finalizzata, al trasferimento tecnologico, fino alla creazione di imprese innovative.

Sul piano didattico, la domanda di alta formazione che scaturisce dalla quasi totalità dei lavori e delle professioni e dalla varietà dei discenti – dalla sola formazione iniziale alla formazione lungo tutto l'arco della vita – insieme con il processo di autonomia didattica in atto, sta portando in questi anni alla creazione di una vasta offerta di Corsi di Studio diversi, sia per tipologia (lauree, lauree magistrali, master, dottorati di ricerca, ...) che per obiettivi formativi, spesso innovativi e proiettati verso il futuro. L'Università ha oggi la responsabilità di formare non solo i nuovi ricercatori e le figure professionali di punta, ma la maggior parte dei nuovi lavoratori, i lavoratori della conoscenza, interpretando le aspettative, spesso sotto traccia, del mondo del lavoro.

Si tratta di sfide epocali, ardue anche in periodi più floridi e proiettati verso il futuro rispetto a quelli difficili, economicamente e socialmente, degli anni che stiamo attraversando. Un modello di Università, quello humboldtiano, sintesi fra insegnamento e studio, didattica e ricerca, che è stato alla base del progresso e che oggi è chiamato a rinnovarsi per affrontare una dimensione sociale di massa senza snaturarsi e barattare quantità per qualità. Esiste una maniera per far quadrare il cerchio? È possibile far sì che l'Università humboldtiana divenga quella risorsa strategica necessaria a sostenere la società della conoscenza non rinnegando, ma, al contrario, facendo tesoro della sua migliore tradizione di eccellenza, di spirito critico, di creatività? Si può fare in modo che i docenti che vi operano possano continuare a sentirsi autenticamente insegnanti e ricercatori assieme?

Sarebbe certo illusorio pretendere che la risposta a queste domande – così complesse – si trovi in questo volume, dedicato all'esperienza del management didattico che le Università italiane hanno condotto, sotto la guida della CRUI, nell'ambito di un intero decennio, nei progetti Campus e CampusOne. Eppure proprio in queste esperienze è possibile individuare una strada per giungere a una risposta.

Essendo emersa, dall'analisi di attività di carattere manageriale condotte dagli Atenei, la totale assenza di figure professionali con adeguate competenze, la CRUI, attraverso il progetto Campus prima, e con CampusOne poi, ha cercato individuare, a partire dal fronte della didattica, le mansioni attinenti alla gestione di qualità che non potevano contare su solide figure professionali di riferimento. Gli ambiti di maggior criticità - che ovviamente possono aumentare o modificarsi alla luce dei compiti sempre nuovi acquisiti degli Atenei - si sono rivelati:

- il supporto alla progettualità, sia quella legata all'autonomia didattica sia quella in risposta a sollecitazioni esterne (studi di fattibilità, pianificazione delle risorse e delle attività, risposta a bandi nazionali ed europei);
- la gestione e l'integrazione organizzativa (coordinamento nell'impiego delle risorse, raccordo fra i servizi);
- la comunicazione interna ed esterna alle strutture didattiche con particolare attenzione agli studenti;
- il monitoraggio e la valutazione (analisi delle carriere degli studenti, analisi dei dati sulle attività didattiche, analisi dei dati delle indagini di gradimento di studenti e docenti, analisi delle carriere professionali degli studenti, analisi dei fabbisogni di formazione superiore);
- la gestione delle relazioni esterne (tirocini, stage, visite di studio, rapporti organici con imprese, enti e istituzioni, organi di consultazione e di ascolto).

Tali settori richiedono conoscenze e capacità specifiche di organizzazione e di comunicazione, che necessitano di competenze relazionali, di coordinamento e gestione di gruppi e reti, di capacità di impostazione e gestione progettuale, di monitoraggio e valutazione dei risultati, di analisi e di presentazione dei dati. Sono tutte attività di management che, in assenza di adeguate figure in grado di farsene carico, in parte vengono disattese e in parte gravano sugli operatori più sensibili – tipicamente quei docenti consapevoli della loro importanza e del fatto che una vera e propria funzione di management della didattica presuppone un nuovo modello gestionale dell'Università, dotato di una efficace cerniera fra docenti, studenti, amministrazione e mondo esterno all'Università.

L'adozione di una vera funzione di management didattico può diventare anche una possibile soluzione al problema del

sovraccarico delle funzioni dei docenti, come elemento facilitatore del processo di pianificazione ed erogazione della didattica in un'ottica di qualità, senza stravolgere la natura di ricercatori dei docenti universitari. Tale processo andrebbe poi a suggerire una risposta alla vocazione del personale tecnico-amministrativo di crescere verso più articolate funzioni e responsabilità, maggiormente integrate nel merito della missione universitaria, più al centro dello snodo fra didattica, ricerca ed organizzazione.

Quando, dieci anni fa, la CRUI lanciò l'idea del management didattico nell'ambito del progetto Campus, sia pur come sperimentazione ristretta ai diplomi universitari, si palesarono reazioni improntate a un evidente scetticismo.

Dopo cinque anni partirono le nuove lauree e il Progetto *CampusOne* che, a fronte del successo della precedente esperienza, lanciò la proposta del management didattico nell'ambito della riforma dell'autonomia didattica: anche in questo caso l'idea fu considerata alquanto utopica.

Oggi, passati altri cinque anni, lo scenario è mutato notevolmente: non si può più pensare, all'interno di un Ateneo, di fare a meno delle nuove figure di manager didattico, pur nella varietà e nella sperimentabilità delle soluzioni. Presidi di Facoltà, Presidenti di Corso di Laurea e gli stessi Rettori testimoniano, anche nelle pagine di questo volume, che non è possibile prescindere da queste figure, o meglio dalle funzioni che la sperimentazione ha messo in luce e valorizzato.

E' con soddisfazione e anche con un pizzico di orgoglio che la CRUI può oggi presentare questo volume, raccontando una storia decennale, la storia di una buona idea che ha già fatto tanta strada, ma che ancora deve farne per diventare finalmente una prassi solida e condivisa. E' ormai maturata la consapevolezza che

sia possibile e necessario concepire il management universitario come un'attività trasversale che, oltre alla sfera didattica, coinvolga anche la ricerca. Esistono oggi tutti i presupposti per cominciare ad affrontare anche il tema del *management della ricerca*, del supporto alla ideazione, alla gestione, alla valorizzazione e alla valutazione dei progetti di ricerca, insieme con le necessarie attività di relazione e di lobbying con gli enti finanziatori e le imprese. Bisogna cominciare a mettere a sistema le attività e le funzioni che consentono di gestire il ciclo della ricerca, liberando progressivamente i ricercatori del carico eccessivo della managerialità necessaria, ad esempio, per accedere ai finanziamenti e sfruttarli adeguatamente, o per disseminare adeguatamente i risultati delle ricerche. L'attuale responsabilità gestionale attribuita ai ricercatori rischia, infatti, o di essere disattesa, andando così a sprecare interessanti opportunità, oppure di gravare sull'attività di ricerca a scapito della creatività e della produttività scientifica. Occorre liberare energia per l'innovazione e per la scoperta scientifica, al fine di consentire ai giovani ricercatori, nella fase più creativa della carriera, di esplorare ed estendere le frontiere della conoscenza con la maggiore libertà possibile, e creando, al contempo, nuove opportunità di lavoro per nuove figure altamente qualificate, concepite per facilitare e accompagnare il lavoro dei ricercatori.

Ovviamente, si tratta di un percorso ancora lungo e complesso, ma il tesoro di esperienza accumulato in questo decennio di sperimentazione, fra Campus e CampusOne e rappresentato nelle pagine che seguono, è un valido traguardo da cui ripartire. E' la dimostrazione concreta che l'orchestra delle Università italiane, con una adeguata conduzione, può suonare sinfonie di sorprendente innovatività.

## **LA RISORSA STRATEGICA DEL MANAGEMENT DIDATTICO**

GIUSEPPE SILVESTRI

Rettore dell'Università degli Studi di Palermo

Con la pubblicazione del Decreto Ministeriale 509/99, si è avviata una profonda revisione del ruolo e delle funzioni delle Università del Paese. Il Decreto è inteso ad adeguare le performance delle Università al complesso contesto socio-economico attuale, che richiede competenze e conoscenze adatte a fronteggiare l'instabilità e l'imprevedibilità del mercato del lavoro e la rapida obsolescenza di conoscenze, ruoli e professioni.

Il Progetto *CampusOne* ha fornito agli Atenei un importante supporto, non solo finanziario, per l'avvio della riforma, ha svolto un ruolo di collegamento nel processo di rinnovamento culturale che ha investito il sistema universitario italiano, diffondendo a tutti i livelli le più significative innovazioni.

Tra le azioni più significative di *CampusOne* va certamente annoverata l'introduzione, nelle strutture organizzative e gestionali degli Atenei, del management didattico, quale nuova modalità di gestione dei processi e dei servizi legati alla didattica.

A Palermo il management didattico è stato sperimentato sia a livello di Ateneo sia a livello di Corso di Laurea e ha coinvolto, complessivamente, 14 Corsi di Laurea (di cui 5 *CampusOne* e 9 *Campuslike*, che hanno preso parte alla sperimentazione pur non beneficiando del finanziamento) appartenenti alle Facoltà di Ingegneria, Scienze MM. FF. NN., Economia, Lettere e Filosofia, Architettura.

I cinque manager didattici (un manager didattico di Ateneo e quattro manager didattici di CdL) sono entrati in servizio nel mese

di ottobre 2002, assunti dall'Ateneo - con contratto a tempo determinato della durata di un anno, in seguito prorogato per un altro anno - attraverso una selezione pubblica per titoli e colloquio.

L'idea di base era quella di inserire nell'Ateneo nuove risorse umane caratterizzate da esperienza e competenza relative alla applicazione di procedure di valutazione; da capacità comunicative e relazionali; dallo svolgimento di un ruolo equidistante dalle componenti accademica – studentesca – amministrativa, adatto a facilitare i processi legati alla didattica.

L'obiettivo che l'Ateneo si è dato attraverso l'inserimento dei manager didattici è quello di riorganizzare i processi e i servizi relativi alla didattica, con particolare attenzione alla valutazione della qualità del processo formativo ed alla costruzione di un rapporto costante e proficuo con il mondo del lavoro.

Terminata la sperimentazione, è possibile effettuare una valutazione dei risultati ottenuti e una riflessione sugli esiti che tale esperienza ha avuto nel contesto dell'Ateneo palermitano.

I manager didattici si sono posti, innanzitutto, come figura strategica per agevolare i flussi di comunicazione interna (tra i diversi sistemi presenti nell'ambito dell'organizzazione) ed esterna (come interfaccia con il mondo del lavoro e delle professioni).

A livello di CdL, infatti, i manager didattici sono diventati una figura essenziale di riferimento per gli studenti, per il reperimento di informazioni corrette e complete sull'organizzazione didattica, per la segnalazione di eventuali disfunzioni didattiche e/o organizzative e per il corretto sviluppo dei rapporti con il Centro di Orientamento e Tutorato (COT) e con il Liaison Office di Ateneo, contribuendo a creare al suo interno l'Ufficio Stage e Tirocini.

Ai diversi livelli, i manager didattici hanno contribuito alla creazione di più efficaci meccanismi di comunicazione tra CdL ed uffici e servizi dell'Ateneo, agevolando la realizzazione delle attività previste nell'ambito del progetto *CampusOne* come l'attivazione di nuovi servizi ICT, l'organizzazione di seminari per l'aggiornamento dei docenti, l'acquisto di prodotti e servizi per il miglioramento della didattica.

A riprova del buon funzionamento complessivo del Progetto, merito in gran parte del costante impegno dei manager didattici, va notato che l'andamento dell'impegno di spesa relativo è passato dal 12% nel 2002, al 41% a giugno 2003 ed al 90% a giugno 2004.

Sul piano della comunicazione esterna un risultato particolarmente rilevante del management didattico è rappresentato dalla costituzione del Comitato di Indirizzo di Ateneo e, contestualmente, dei Comitati di Indirizzo di Corso di Laurea (14 ad oggi). L'impegno dell'Ateneo per conseguire questo obiettivo è stato notevole e ha trovato nei manager didattici un supporto essenziale, sia nella fase di riflessione preliminare (analisi del tessuto socio-economico locale finalizzata a definire la composizione dei Comitati; individuazione di una metodologia di consultazione da sperimentare) sia in quella organizzativa (contatti con le Istituzioni, gli Enti e gli ordini professionali) e promozionale.

Ancora, il management didattico ha facilitato le attività di elaborazione e promozione di una ricerca finalizzata alla rilevazione dei fabbisogni locali di alta formazione che è stata presentata durante un convegno che ha avuto luogo presso la sede del rettorato il 14 maggio 2004 e ha supportato il coordinamento delle attività di stage, la stipula di nuove convenzioni e la progettazione dei tirocini formativi.



Legato al miglioramento dei flussi di comunicazione è il più sistematico coordinamento delle attività didattiche ed organizzative nei CdL coinvolti, che ha consentito la realizzazione delle azioni previste dal progetto *CampusOne*, in particolare per quanto riguarda il monitoraggio delle carriere degli studenti e la valutazione della didattica.

Il monitoraggio è stato effettuato nei CdL attraverso la continua collaborazione dei manager didattici con studenti e docenti e con il Coordinatore Scientifico del Progetto che ha guidato tutte le fasi di elaborazione, somministrazione ed interpretazione dei questionari.

Ancora, di particolare importanza, è stato il supporto fornito dai manager didattici nell'applicazione del modello di valutazione *CampusOne*. Essi, infatti, si sono formati e hanno sperimentato sul campo l'applicazione di procedure di valutazione, il che costituisce un valore aggiunto rispetto agli obiettivi del Progetto stesso che si è tradotto in un ulteriore contributo alla ricerca delle metodiche di valutazione di un servizio di pubblica utilità complesso, quale è quello dell'erogazione della didattica.

Il manager didattico, infatti, si pone, proprio per il ruolo equidistante che assume nella gestione e organizzazione del processo formativo, come elemento di riferimento per la diffusione della cultura della valutazione e come risorsa strategica per incidere efficacemente e rapidamente sulla qualità della didattica.

Non a caso il manager didattico di Ateneo ha collaborato alla stesura della parte generale (relativa alle procedure) della "Carta dei Servizi di Ateneo" di cui l'Ateneo si sta dotando e i manager didattici di CdL si stanno attualmente occupando della rilevazione dei questionari informativi sui servizi offerti, necessari per il completamento della "Carta".

Le parole chiave della “Carta” sono, infatti, valutazione, miglioramento, partecipazione e tutela, in un’ottica di orientamento al cliente.

L’obiettivo che l’Università degli Studi di Palermo si è data è l’adozione della Carta dei Servizi di Ateneo entro l’inizio del prossimo Anno Accademico, in modo da potere dare alle nuove matricole una dimostrazione concreta dell’impegno a migliorare i servizi offerti, in un contesto di visibilità degli obiettivi, mediante la pratica dell’autovalutazione dei processi interni all’organizzazione.

Aldilà del raggiungimento dei singoli obiettivi, l’aspetto più rilevante della sperimentazione del management didattico riguarda l’acquisizione di una maggiore consapevolezza delle necessità di adeguamento strutturale e concettuale alle nuove esigenze formative e organizzative, l’individuazione dell’utilità derivante dall’aver al proprio interno competenze specifiche in grado di contribuire alla gestione di una organizzazione complessa quale è l’Università.

La sfida della complessità crescente, divenuta ormai una sorta di *paradigma della modernità*, accompagnata dalla crisi di una identità culturale e professionale che ha contraddistinto il mondo universitario dall’ultimo dopoguerra, fa emergere la necessità di risposte nuove, alle nuove prospettive di lavoro.

In questo senso va vista la sperimentazione del modello *a rete* (di risorse, conoscenze, competenze) tra tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, chiamati a condividere, concertare, cooperare.

Visto in quest’ottica, il progetto *CampusOne* ha proposto, attraverso l’adozione del management didattico, un modello organizzativo i cui criteri costituiscono elementi di innovazione rispetto ai tradizionali assetti del sistema Università.

Ciò è stato tanto più importante in un contesto in cui tradizionalmente i docenti operano e organizzano la loro didattica, con un alto grado di autonomia quando, addirittura, non separatezza, dal contesto didattico del resto del CdL.

L'Ateneo, grazie all'azione dei manager didattici, ha percepito la necessità di collegamenti e coordinamenti all'interno del corpo docente, tra questo e la struttura amministrativa e di un solido accordo con il mondo del lavoro e delle professioni della cultura dell'organizzazione, proponendo metodologie e strumentazioni specifiche, competenze specialistiche e di una diffusa attitudine a lavorare per processi integrati, sia tra i Dirigenti che tra i docenti.

## **ORIGINI E MOTIVAZIONI DEL MANAGEMENT DIDATTICO,**

*CRISTIANA RITA ALFONSI*

CRUI

1995 – 2005 , è trascorso un decennio; dieci anni, lunghi, corti, frenetici, intensi. Dieci anni in cui si è fatta una piccola-grande storia di sfide innovative, che non sempre hanno portato successi, ma che certamente hanno determinato l'avvio di una riforma culturale nell'Università italiana all'insegna della qualità. Gli elementi di questa cultura sono in fondo pochi, tutto sommato elencabili utilizzando le dieci dita delle mani:

- autovalutazione
- valutazione
- progettazione
- organizzazione
- gestione
- integrazione
- informazione
- tecnologia
- insegnamento
- certificazione

Ognuno di essi ha a che fare con ciascuno degli altri, in una rete di interrelazioni che dà forza e significato ad azioni apparentemente di poco conto, se prese nella singola piccola verità. Insieme disegnano una realtà universitaria complessa, ma moderna e in continuo divenire. Al centro di questa realtà si trova il cittadino-studente, portatore di diritti e di contraddizioni, emblema della tanto evocata “risorsa umana”, considerata centrale per lo sviluppo e lo stesso futuro della società.

Due gli strumenti principali che hanno consentito alla cultura della qualità di penetrare e di diffondersi: i progetti Campus (1995-2000) e CampusOne (2001-2004).

Gli attori di questo processo sono stati tanti: i Rettori, i docenti, il personale universitario vecchio e nuovo; tutti impegnati a risolvere un grande dilemma: come fare a conservare la tradizione culturale in un contesto in cui l'innovazione esige di affermarsi? Come fare a mantenere la propria autonomia e il proprio piccolo spazio in un contesto sempre più globale? Come fare a conservare e a coltivare i privilegi del singolo, in un mondo in cui la fruizione della conoscenza è e deve essere alla portata di tutti?

La strada da perseguire, per raggiungere appunto l'obiettivo di garantire la qualità nell'Università di massa, sembra sempre di più essere quella di legare al primo livello di studi (la laurea) quella duplice valenza di formazione metodologica di base e verso le professioni e il mondo del lavoro – ovvero quella di legare insieme qualità sociale e qualità culturale-scientifica di quel primo livello, insieme con la cultura della valutazione, della presa di coscienza della rinnovata missione e responsabilità sociale delle Università.

La riforma dell'autonomia didattica delle Università italiane, varata con il Decreto Ministeriale 509 del 1999 ed applicata a partire dall'anno accademico 2001-2002, oggi rivista e corretta nel Decreto Ministeriale 270, è la risposta a questi quesiti e punta ad:

*assicurare allo studente un'adeguata padronanza di metodi e contenuti scientifici generali, nonché l'acquisizione di specifiche conoscenze professionali.*

Sui tre anni iniziali, sulla laurea, si gioca insomma la difficile ma ineludibile scommessa dell'equilibrio fra formazione

metodologica di base e formazione più professionalizzante, fra collocazione nel mercato del lavoro e prosecuzione negli studi, fra quantità e qualità.

In questo scenario, è stato progettato e realizzato *CampusOne* che ha posto l'enfasi sull'innovazione organizzativa e didattica nelle nuove lauree, cioè sugli strumenti di consultazione sociale che possano aiutare a trovare sempre più efficaci equilibri fra formazione metodologica di base e formazione professionalizzante, sugli strumenti didattici ed organizzativi che possano aiutare a trovare sempre maggiore qualità dell'apprendimento, sugli strumenti ICT per le nuove metodologie didattiche ed organizzative, infine, su nuove professionalità capaci di fare interagire i diversi attori coinvolti nel processo di erogazione della didattica.

Il valore di *Campus* e *CampusOne*, in definitiva, è quello di avere offerto alla comunità universitaria la possibilità di cominciare a risolvere anche i problemi, per così dire "esistenziali", cioè che hanno a che fare con l'esistenza stessa dell'Università.

La proposta del management didattico ha offerto, in stretta relazione con il progetto di valutazione, una possibile soluzione a questi problemi, perché intrinsecamente legata all'"essere" e al tempo stesso al "voler essere" dell'Università: l'essere orgogliosamente il luogo dove si produce la conoscenza, ma anche voler essere il luogo in cui tale conoscenza diventa utile allo sviluppo sociale ed economico del Paese.

Già nel primo capitolo della Guida per Manager Didattico (CRUI, 2000) "Le Università dopo il 2000 e la proposta del management didattico", veniva affrontato il tema della stretta relazione tra Università, globalizzazione e ruolo di nuove figure professionali per l'Università:

“La proposta del management didattico ha i suoi presupposti, cioè alcune acquisizioni che negli ultimi anni sono state “incamerate” dai soggetti che hanno svolto un lavoro di innovazione e di sperimentazione di un nuovo modello di Università, di tipo professionalizzante, proiettata nella dimensione internazionale e in grado di misurarsi con la richiesta di lavoratori qualificati e flessibili. Si tratta, primi fra tutti, dei principi dell’autonomia, della responsabilità, della qualità e della valutazione. Tali presupposti devono necessariamente essere richiamati, seppure molto rapidamente, nel momento in cui si prefigura l’inserimento di un nuovo ruolo professionale nel “meccanismo” ricerca/insegnamento, quello cioè nell’ambito del quale avviene l’erogazione dei servizi formativi.

Da questi presupposti non si potrà prescindere anche perché chiunque, nei prossimi anni sarà coinvolto, a qualsiasi titolo e a qualsiasi grado di responsabilità, nella gestione dei “beni pubblici”, tra i quali rientrano la cultura e la ricerca scientifica, dovrà misurarsi con la crescita delle attese e delle aspettative dei clienti diretti e indiretti, sempre più orientate da “standard” internazionali di qualità. Clienti che, inoltre, avranno una voce in capitolo nella valutazione. I manager didattici dovranno essere, perciò, in grado di interagire con studenti che hanno una propria soggettività, hanno attese di qualità, possiedono strumenti autonomi di informazione e di aggiornamento, sono consapevoli di dover immaginare e attuare percorsi formativi autonomi, anche successivi all’uscita dall’Università.”

Fin dal primo anno di attività di Campus, la CRUI aveva intuito la necessità di orientare alcune risorse messe a disposizione dai finanziatori del progetto, verso la sperimentazione di azioni mirate alla gestione della didattica, non tanto per ciò che concerne i contenuti, ma per tutto ciò che sta

intorno ad essi. Azioni, cioè, che riguardano il processo di erogazione della didattica, con particolare riguardo al rapporto con lo studente.

Poi è arrivata la grande opportunità *CampusOne*, che ha consentito di trasferire una realtà di laboratorio, per sua stessa natura circoscritta a pochi soggetti – i Diplomi Universitari – già di per sé periferici nel panorama universitario, ad un contesto più ampio, non solo da un punto di vista geografico (*Campus* aveva riguardato solo le Università del Centro/Nord), ma anche da un punto di vista strutturale. *CampusOne*, infatti, ha coinvolto gli interi Atenei nella realizzazione delle azioni.

E' stato possibile, allora, far maturare una realtà di nicchia (quella dei manager didattici dei Diplomi Universitari di *Campus*) in una realtà più complessa, fatta di tre diversi livelli di intervento, complessa quanto è la stessa struttura degli Atenei italiani (Corso di Studi, Facoltà, Ateneo), proprio nel momento in cui veniva varata la riforma dell'autonomia didattica tesa a definire la nuova architettura dei percorsi formativi universitari. Il management didattico sembrava proprio fatto a posta per contribuire efficacemente – soprattutto se integrato da strumenti tecnologici-informatici avanzati – a soddisfare l'obiettivo principale della riforma: la centralità dello studente.

Le dimensioni attraverso le quali si è sviluppato *CampusOne*, infatti, sono sostanzialmente due:

- azioni di coordinamento nazionale, progettate e realizzate dalla CRUI, che hanno consentito un proficuo e costante confronto fra i diversi Atenei, già impegnati nell'avvio della riforma; attraverso tali azioni la CRUI ha concretizzato la rete delle autonomie, consentendo lo svilupparsi di proposte creative in un quadro di sistema omogeneo;



- azioni progettate e realizzate dagli Atenei a livello di sistema-ateneo e a livello di sistema-corso di studi, volte all'attuazione e al miglioramento continuo del processo di erogazione della didattica.

Nella dimensione nazionale è nata e si è alimentata una vera e propria *comunità*, orientata all'apprendimento organizzativo e basata sull'attivazione di processi di creazione, scambio e condivisione della conoscenza e dell'esperienza. L'idea di *costruire una "comunità per apprendere"* si è fondata sulla consapevolezza che i singoli partecipanti possiedono un proprio bagaglio conoscitivo, che deriva direttamente dall'azione ovvero dall'affrontare e risolvere, nella loro quotidiana attività lavorativa, problemi complessi. In particolare per la comunità dei manager didattici, *CampusOne* ha offerto un laboratorio di analisi dell'esistente e di creazione di "nuova conoscenza", sulla base delle informazioni e dei dati provenienti dal sistema universitario stesso e da altre organizzazioni esterne all'Università in grado di fornire conoscenze e informazioni innovative per tutto il sistema. Gli strumenti utilizzati dalla CRUI per facilitare lo svilupparsi della comunità, sono stati diversi e articolati<sup>1</sup>: dai corsi di introduzione al management didattico, al forum riservato sul sito *CampusOne*, dagli incontri regionali alle pagine locali dello stesso sito-web<sup>2</sup>, alle ripetute indagini conoscitive mirate al monitoraggio delle azioni e alla diffusione di quelle maggiormente innovative.

Nella dimensione di Ateneo, i manager didattici, inizialmente incompresi e a volte addirittura osteggiati, hanno saputo

---

<sup>1</sup> Cfr. cap. "Le azioni promosse dalla CRUI per il management didattico" pag. 41.

<sup>2</sup> [www.campusone.it](http://www.campusone.it)

interpretare il connubio ambizione/umiltà e quasi ovunque, rapidamente, le resistenze sono crollate, lasciando spazio a diverse soluzioni organizzative che oggi vedono un consolidamento della loro presenza, anche se in modo ancora parziale: si registrano in molti Atenei, infatti, proroghe dei contratti, diffusione delle competenze acquisite agli stessi dipendenti universitari, addirittura concorsi a tempo indeterminato<sup>3</sup>.

Tali diverse soluzioni rispecchiano sia la vivacità intrinseca al sistema universitario che con *CampusOne* ha dimostrato un'alta capacità di rinnovamento, sia l'estrema flessibilità e filiformità della proposta del management didattico, non delineata "a priori" ma in base all'esperienza e in risposta ad esigenze reali<sup>4</sup>.

La situazione attuale presenta, come in ogni momento di forte cambiamento, incertezze e criticità, ma anche la consapevolezza, come riportano gli interventi dei diversi autori di questo libro, che non è più possibile tornare ad una organizzazione della didattica ispirata da relazioni di tipo gerarchico e verticale, "a senso unico" e chiuse in spazi delimitati senza possibilità di contaminazioni reciproche.

La CRUI ha il compito di vigilare, monitorare e facilitare il sempre maggiore diffondersi delle "buone pratiche" *CampusOne*, mettendo a frutto la rete ormai consolidata e proponendo azioni di diffusione dei modelli organizzativi sperimentati.

---

<sup>3</sup> Cfr. cap. "Oltre e fuori *CampusOne*" pag. 311.

<sup>4</sup> Cfr. capitolo "La creazione del ruolo di manager didattico" pag. 249.



## **CAMPUSONE E IL MANAGEMENT DIDATTICO**

*MICHELE REA*

Università degli Studi “G. D’Annunzio” di Chieti- Pescara

### *1. Il Progetto CampusOne nel processo di riforma del sistema universitario italiano*

La riforma del sistema universitario che gli Atenei italiani hanno vissuto negli ultimi anni è stata avviata – come è noto – con il Decreto Ministeriale n. 509 del 3 Novembre 1999 con il quale si è inteso definire la nuova architettura dei percorsi di formazione superiore del nostro Paese. Successivamente una serie di decreti applicativi, relativi alle classi di laurea triennale e alle classi di laurea specialistica, hanno definitivamente varato l’attuale ordinamento universitario.

Più recentemente, peraltro, è stato attivato ed è in via di definitiva approvazione, un ulteriore processo di adeguamento e revisione di tale ordinamento che, già nel prossimo futuro, andrà a modificare nuovamente le “regole” che determinano le modalità di definizione, da parte degli Atenei, dei percorsi formativi universitari.

I cambiamenti così avviati trovano, a livello europeo, un effettivo riferimento nella *Dichiarazione della Sorbona* del giugno 1998 siglata dai Ministri dell’Istruzione di Italia, Francia, Germania e Gran Bretagna e nella successiva *Dichiarazione di Bologna* con cui, nel giugno 1999, 31 Paesi europei si sono impegnati a realizzare, entro il 2010, uno “*Spazio europeo dell’Istruzione Superiore*” secondo linee unitarie e con obiettivi formativi condivisi.

L’ordinamento didattico universitario, così come risulta dal sistema normativo appena richiamato, presenta alcuni caratteri

distintivi che valgono a qualificare, in termini innovativi, il sistema di formazione superiore rispetto alla tradizionale architettura degli studi universitari in Italia. Tra i citati caratteri, alcuni sembrano rivestire significati e conseguenze particolarmente rilevanti per gli Atenei italiani. Ci si riferisce, in particolare, ai seguenti:

- 1) *flessibilità*;
- 2) *autonomia*;
- 3) *competizione*.

Da più parti è stato sottolineato *il marcato grado di flessibilità* che connota il rinnovato sistema formativo universitario centrato sulle lauree triennali e sulle lauree specialistiche. Tale flessibilità, si è detto, è da vedersi sia nella più ampia tipologia di titoli universitari che gli Atenei possono rilasciare sia, soprattutto, nella più ampia ed effettiva possibilità di articolare percorsi formativi volta per volta differenti in funzione delle strategie sociali e delle tradizioni culturali dell'Ateneo, delle richieste che provengono dalla società e dal territorio di riferimento, delle opportunità lavorative e di molti altri complessi fattori interni ed esterni al mondo universitario.

La flessibilità, di cui si è appena detto, è strettamente correlata al secondo dei caratteri che pervadono e qualificano l'attuale ordinamento didattico universitario: *l'effettivo grado di autonomia* di cui gli Atenei (e, al loro interno, le Facoltà) godono nel definire le strategie e le politiche formative. La flessibilità insita nella riforma rappresenta, si potrebbe dire, lo “scenario possibile” in cui gli Atenei, nel pieno esercizio delle loro più significative funzioni di alta e qualificata formazione universitaria, possono definire - autonomamente appunto - i propri campi di azione e gli obiettivi a questi associabili.

Ma autonomia e flessibilità si traducono in diversificazione dell'offerta formativa e conseguentemente in *maggiore*

*competizione tra gli Atenei*. La competizione si manifesta, peraltro, a più livelli: nel contesto locale e in quello globale; a livello nazionale e a livello europeo e internazionale. Si tratta, in particolare, di una competizione sostanziale poiché le risorse di cui gli Atenei potranno disporre dipenderanno, sempre più, dalla loro effettiva capacità di esprimere, nel sistema formativo universitario, un proprio specifico e tangibile vantaggio competitivo in termini di: capacità di dialogare con i propri interlocutori ambientali; grado di attrattività dei corsi universitari; livello di appropriatezza e di innovatività, al tempo stesso, dei modelli gestionali ed organizzativi adottati.

Proprio nei richiamati caratteri della *flessibilità*, dell'*autonomia* e della *competizione* è possibile individuare i presupposti e gli obiettivi di fondo del Progetto *CampusOne*, articolata e composita iniziativa, a forte valenza sperimentale, concepita e coordinata, a livello nazionale, dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) nel triennio 2001/2004.

*CampusOne* ha, infatti, rappresentato per gli Atenei italiani un sistema di attività progettuali finalizzate ad indurre e diffondere nel sistema universitario del nostro Paese più elevati livelli di *innovazione tecnologica*, ma anche, e soprattutto, *gestionale* e *organizzativa*, funzionali alla più completa ed efficace realizzazione della riforma. La sperimentazione che ne è derivata, così come concepita, è stata tra l'altro volta ad introdurre e rafforzare una "visione integrata dell'organizzazione delle attività universitarie"<sup>1</sup>.

*CampusOne* ha inteso essere, in sostanza, un *propulsore* del cambiamento, un "laboratorio di idee, di progetti e di attività"

---

<sup>1</sup> AA.VV., *Guida alla valutazione dei corsi di studio*. *CampusOne* 2003, pag. 5.

attraverso il quale far emergere utili indicazioni ed effettivi indirizzi per la piena realizzazione della riforma universitaria.

## 2. *Il management didattico nel Progetto CampusOne*

Le *dimensioni* lungo le quali il Progetto CampusOne ha inteso sviluppare la sua azione sono differenti e di vario livello:

- da un lato, le azioni di coordinamento svolte dalla CRUI a *livello di complessivo sistema universitario nazionale* hanno consentito un effettivo e proficuo confronto sinergico fra gli Atenei, tutti ugualmente impegnati nella piena attuazione della riforma;
- dall'altro, le azioni che gli Atenei hanno progettato e realizzato a *livello di sistema e/o a livello di singoli corsi di laurea* hanno rappresentato delle vere e proprie "sfide" volte alla attivazione e alla migliore gestione del processo di cambiamento.

In particolare, qualificanti e significative per l'intero Progetto si sono rivelate alcune azioni a livello di Ateneo che, pur nelle differenziazioni e negli specifici contenuti che ciascuna Università ha inteso concepire e sviluppare, sono state riferite, nel loro profilo generale, alle seguenti aree di intervento:

- Supporto allo sviluppo dei Servizi ICT (Information and Communication Technology);
- Certificazione delle abilità linguistiche ed informatiche;
- Management Didattico (MD);
- Stage e Job Placement;
- Valutazione della didattica;
- Rapporti con il territorio.

Tra queste, le azioni e le attività volte alla configurazione ed implementazione di funzioni organizzative riferibili al

cosiddetto *management didattico* hanno rivestito, indubbiamente, estrema significatività. L'identificazione e l'inserimento, nei modelli organizzativi già esistenti, di specifici "profili professionali" operanti al fine di agevolare l'organizzazione, la gestione e il coordinamento delle attività didattiche degli Atenei ha rappresentato una sfida importante per le Università italiane.

L'obiettivo perseguito è stato, in generale, quello di arricchire la complessiva articolazione della didattica di nuovi "contenuti" in termini di servizi agli studenti, ai docenti e agli interlocutori ambientali (*stakeholders*).

L'introduzione di nuove figure professionali, chiamate ad offrire un contributo innovativo e significativo alla qualità, alla fruibilità e all'efficacia didattica dell'offerta formativa degli Atenei, ha inteso rappresentare una nuova "leva" operativa in grado di supportare un modello nuovo di Università a forte valenza professionalizzante capace di: rispondere prontamente ad una crescente richiesta di laureati dotati di flessibilità e capacità di adattamento alle mutate e mutevoli condizioni del mercato del lavoro; rapportarsi proficuamente con tutti i suoi *stakeholders* e, più in generale, con la comunità economica e sociale in cui gli Atenei si trovano ad operare.

In questo quadro, si potrebbe dire, il manager didattico ha inteso collocarsi come un "facilitatore del processo di attuazione della nuova architettura degli studi universitari" e *CampusOne* ne è stato il veicolo di promozione.

In tale prospettiva la CRUI, nella "*Guida per Manager Didattici 2000*", ha identificato ben 11 funzioni tipiche del manager didattico che valgono a qualificarne, in modo concreto, il ruolo di facilitatore dei rapporti orizzontali in una organizzazione complessa quale quella universitaria.



In particolare, secondo il modello organizzativo proposto, il MD è chiamato a:

- 1) supportare l'alta direzione;
- 2) orientare e accompagnare gli studenti;
- 3) supportare i docenti interni ed esterni sul piano didattico e tecnico-amministrativo;
- 4) favorire l'interfaccia con le aziende e le istituzioni;
- 5) coordinare e monitorare le attività dell'Ateneo;
- 5) garantire l'interfaccia con gli uffici e le segreterie dell'Ateneo;
- 6) collaborare alla pianificazione e alla gestione delle attività didattiche;
- 7) monitorare la qualità dell'offerta didattica e dei servizi formativi;
- 8) contribuire alle attività di autovalutazione e valutazione;
- 9) sviluppare le attività di promozione ed informazione;
- 10) collaborare alla gestione economica e finanziaria.

Ciascuna di queste funzioni, naturalmente, si sviluppa in modo diverso (oltre che più o meno compiuto) in relazione alle caratteristiche specifiche che la figura di MD assume, di volta in volta, all'interno di ciascun Ateneo, Facoltà o Corso di Laurea. In ogni caso, però, alcune caratteristiche e condizioni vengono considerate irrinunciabili (il cosiddetto "nocciolo duro"<sup>2</sup>) e vanno effettivamente a caratterizzare la figura del MD che:

- non deve in nessun caso svolgere funzioni di docenza;
- deve intrattenere rapporti con tutti gli attori che concorrono all'azione universitaria;

---

<sup>2</sup> Alfonsi (a cura di), 2003, pag. 8.

- deve favorire la comunicazione fra l'interno e l'esterno;
- deve avere una prospettiva europea ed internazionale;
- deve maneggiare con assoluta padronanza il "processo produttivo" dell'Università nella quale opera.

### 3. *Il profilo organizzativo del manager didattico (cenni)*

All'interno delle Università, nell'ambito delle attività didattiche, si svolgono particolari *processi di servizio al "cliente-studente"* il quale, oltre a partecipare al processo di produzione del servizio didattico, ne costituisce il principale fruitore. Questa sua particolare posizione – c.d. di *prosumer*<sup>3</sup> - consente allo studente di monitorare e valutare tutte le connesse fasi del processo erogativo.

Da ciò deriva la particolare attenzione che, in ambito universitario, viene assegnata al problema dell'integrazione e del coordinamento delle attività didattiche e al conseguente livello di qualità del servizio<sup>4</sup>.

Il profondo cambiamento in atto nei modelli organizzativi adottati nelle Università italiane sembra, inoltre, accentuare l'importanza strategica di una gestione orientata ai *processi*: il *processo* è, per definizione, "una sequenza di attività orientate al raggiungimento di un obiettivo"; le attività che lo compongono possono presentare un diverso grado di interdipendenza cui corrispondono diverse forme di coordinamento. Il rinnovato contesto competitivo in cui operano le Università sembra contribuire a trasformare le attività di erogazione della didattica in

---

<sup>3</sup> Cfr. Comacchio, 2003, pag. 51.

<sup>4</sup> Cfr. Tosalli, Conti T., Pettigiani, 1990.

un “sistema di processi che creano valore per il cliente”<sup>5</sup>. L’attività del docente rappresenta un elemento significativo di tale sistema, ma deve necessariamente integrarsi con una costellazione di servizi “di supporto”, strettamente interrelati tra di loro, che vanno a completare e migliorare la fruibilità del servizio complessivamente erogato allo studente.

Ciò evidentemente richiede:

- a) un vero e proprio cambiamento culturale all’interno delle Università;
- b) una riprogettazione dell’organizzazione ispirata ad una logica di “*gestione per processi*”;
- c) l’introduzione di ruoli organizzativi di integrazione operanti con il fine precipuo di coordinare uno o più processi di servizio che si svolgono all’interno del sistema didattico e dotati, quindi, oltre che di “*capacità tecnico-professionali*” anche di “*capacità di tipo organizzativo-relazionali*”.

L’introduzione delle funzioni di management didattico appare come un utile contributo in tale direzione.

Dal punto di vista organizzativo, infatti, il manager didattico si presenta come una *figura trasversale*, che opera al fine di contribuire, in maniera significativa, all’organizzazione e alla gestione della didattica secondo criteri di efficacia e di efficienza e con una particolare attenzione agli aspetti qualitativi del processo di erogazione dei servizi. A tal fine interviene con competenza specifica in molte fasi dei processi di erogazione

---

<sup>5</sup> Il processo è stato variamente definito in letteratura. Una definizione che contempla il concetto di valore aggiunto, che è alla base del miglioramento continuo, è la seguente: “una serie di attività che, fra loro collegate, producono un risultato che abbia un valore per il cliente”, Hammer, Champy, 1994.

dell'offerta formativa con funzioni di *integrazione*<sup>6</sup> delle figure e delle funzioni coinvolte nella realizzazione del prodotto didattico.

La figura del *manager "integratore"* rappresenta, pertanto, una possibile risposta alle pressanti istanze di *progettazione organizzativa integrata*<sup>7</sup> che le Università italiane avvertono nella loro azione in un contesto ambientale sempre più complesso. Essa trova, peraltro, piena giustificazione in alcune *teorie organizzative* riferibili, in maniera più o meno diretta, alla realtà specifica dei modelli organizzativi e dei contesti operativi universitari.

La nuova figura del MD può essere, ad esempio, agevolmente inquadrata all'interno di quei "meccanismi di integrazione fra unità organizzative" che, Lawrence e Lorsch<sup>8</sup>, indicano fra le possibili soluzioni ad alcuni problemi di progettazione strutturale di contesti aziendali ad "elevato grado di differenziazione", quale appunto può essere considerata l'Università post riforma. In particolare per *differenziazione* si intende la "differenza, negli assetti organizzativi e negli orientamenti conoscitivi ed emotivi, che intercorre fra le unità di cui si compone l'organizzazione". La maggiore differenziazione richiede, ad evidenza, una maggiore *integrazione* da concepirsi come "insieme dei processi che migliorano la collaborazione ed il coordinamento fra unità differenziate". Ed è proprio a questa pressante esigenza di maggiore integrazione che, in un primo aspetto, può essere ricondotto il profilo organizzativo del manager didattico.

Thompson<sup>9</sup>, già nel 1967, individuò tre diverse forme di

<sup>6</sup> Cfr. Bergamin Barbato, 2003, pag. 36.

<sup>7</sup> Cfr. Isotta, 1984, pagg. 698 e ss.

<sup>8</sup> Lawrence, Lorsch, 1967.

<sup>9</sup> Thompson, 1967 (1994).

interdipendenza tra organi o funzioni aziendali e altrettanti corrispondenti tipi di coordinamento:

- a) *l'interdipendenza generica*, che richiede, per essere gestita, meccanismi tradizionali di coordinamento quali *l'autorità gerarchica* e *i sistemi di norme e procedure*;
- b) *l'interdipendenza sequenziale*, che richiede *attività di programmazione* al fine di coordinare le unità coinvolte;
- c) *l'interdipendenza reciproca*, che più direttamente caratterizza la dinamica dei processi che si svolgono all'interno di una moderna Università e che richiede, oltre agli strumenti tradizionali di coordinamento, anche il *reciproco adattamento tra unità* ottenuto attraverso l'attivazione di canali diretti di comunicazione ed informazione tra unità e persone tra loro interdipendenti. A tal fine occorre aumentare la "profondità" dell'organizzazione<sup>10</sup> e ciò è reso possibile dall'inserimento di figure professionali in grado di generare interazioni fra unità organizzative che prescindono dalle tradizionali gerarchie e mirano a favorire e migliorare i processi di comunicazione e coordinamento. In tale ambito un ruolo significativo può essere assegnato al manager didattico.

---

<sup>10</sup> A tal proposito A. Comacchio, in occasione del Convegno "*Processi di integrazione per l'Università che cambia: il Management Didattico*", tenutosi a Venezia il 15 settembre 2003, ha osservato che: "In organizzazioni più complesse, strutturate e burocratizzate per aumentare il grado di profondità si può fare ricorso alle riunioni o al lavoro di gruppo". Cfr. Comacchio 2003, pag. 53.

Il ruolo svolto dal MD sembra poter essere utilmente definito anche rispetto ai modelli organizzativi proposti da H. Mintzberg<sup>11</sup>. Tale Autore ha indicato, come riferimento del modello organizzativo relativo alle Università, quello della c.d. “burocrazia professionale”.

Tale modello distingue un nucleo professionale (o nucleo tecnico), composto dal corpo docente, da uno staff di supporto. Il funzionamento di una organizzazione così strutturata dipende dall’abilità e dall’esperienza dei suoi professionisti nonché dalla capacità di coordinare queste due unità - nucleo tecnico e staff di supporto – in un sistema organizzativo operante a favore dell’utente finale. In questi contesti, ai meccanismi di coordinamento tradizionali (quali l’autorità gerarchica, le norme e le procedure atte a regolare i comportamenti, ecc.) lo stesso Autore propone di aggiungere ulteriori strumenti, complementari e sovrapponibili ai precedenti, quali:

- la responsabilizzazione sugli obiettivi;
- il reciproco adattamento;
- la standardizzazione delle capacità;
- l’attenzione alla qualità e alla gestione integrata del servizio;
- il ricorso ad organi con funzione di integrazione e di coordinamento. E in questa ultima prospettiva si rivela nuovamente interessante, per quanto ci riguarda, il ruolo e le funzioni riferibili al manager didattico.

L’effettivo svolgimento delle descritte funzioni di integrazione e coordinamento della didattica richiede ai manager

---

<sup>11</sup> Cfr. Mintzberg, 1989.

didattici particolari abilità e specifiche competenze professionali<sup>12</sup> quali:

- *autonomia decisionale e responsabilizzazione sui risultati;*  
*capacità di integrazione a livello di processo;*
- *capacità di tipo relazionale* (capacità di partecipazione a livello umano e personale);
- *capacità di autoregolazione* (capacità di organizzare il proprio lavoro, di lavorare in autonomia e dimostrare spirito di iniziativa);
- *capacità di problem solving* (capacità di identificare chiaramente quali siano le problematiche chiave per un determinato Corso di Laurea e per una determinata tipologia di studenti; capacità di raccogliere le informazioni e di diffonderle e/o di utilizzarle quando e dove sia necessario; capacità di risolvere i problemi con interventi immediati e tempestivi);

<sup>12</sup> In occasione del Convegno di Venezia, del 15 settembre 2003, sono stati presentati i dati di una indagine statistica condotta sulla figura del MD introdotta nei 70 Atenei che hanno aderito all'iniziativa *CampusOne*. Tale Progetto di ricerca - *Il Manager Didattico: ruolo e competenze per l'integrazione delle Università italiane* -, nato da una collaborazione tra l'Università Cà-Foscari e la CRUI e lanciato a circa un anno dall'avvio dell'esperienza *CampusOne*, ha analizzato il ruolo del MD, le attività che è chiamato a svolgere più frequentemente, le principali competenze necessarie e le più rilevanti criticità della sua funzione. In particolare sono state individuate le seguenti 10 *skill* più importanti per la figura di MD:

1. avere un rapporto di stima e di collaborazione con gli altri;
2. disponibilità ai rapporti interpersonali;
3. conoscere a fondo il proprio campo di attività;
4. spirito di iniziativa e autonomia sul lavoro;
5. raccogliere e diffondere informazioni;
6. trovare soluzioni ai problemi;
7. sapere utilizzare internet;
8. identificare e definire chiaramente i problemi;
9. saper organizzare il lavoro giornaliero.

I dati dell'indagine sono riportati nel capitolo "La creazione del ruolo di manager didattico" a pag.249 della presente pubblicazione (n.d.r.)

- *capacità di project management* (intesa come capacità di agire su Progetto dando continuità alla propria azione);
- *capacità di lavorare in team.*





## **LE AZIONI PROMOSSE DALLA CRUI PER IL MANAGEMENT DIDATTICO**

CARLA ANNA TERESA CASCIOTTI,  
CRUI

La CRUI nel periodo di avvio di *CampusOne* ha progettato un percorso di formazione continua mirato alla diffusione di modelli innovativi di management universitario (in particolare per quanto riguarda il coordinamento dei servizi alla didattica e la valutazione della qualità), organizzando, da febbraio a novembre 2002 a Roma, presso la propria sede e a Venezia in collaborazione con l'Università Cà Foscari, *11 corsi di introduzione al management didattico* rivolti ai manager didattici (MD) nominati dagli Atenei che, autonomamente, hanno deciso – in base alle proprie esigenze e caratteristiche organizzative – il numero di persone da dedicare al management didattico attingendo sia dalle risorse interne, dal personale già in servizio, che dall'esterno istituendo concorsi pubblici.

L'obiettivo dei corsi è stato quello di dare una prima *informazione* a queste nuove figure che dovevano operare a livello di Corso di Laurea, di Facoltà o di Ateneo con funzioni di supporto:

- alla direzione nella gestione dei processi formativi;
- alla gestione e allo sviluppo di strategie innovative;
- nelle attività di analisi di mercato e nei apporti con il Comitato di Indirizzo;
- alle attività di promozione e informazione;
- al monitoraggio delle carriere degli studenti;
- alle attività di autovalutazione;
- allo sviluppo di attività di placement.

I corsi, della durata di una settimana ciascuno, hanno coinvolto n. 350 manager didattici per un totale di 484 ore di formazione erogate (15.400 ore/ formazione/ uomo).

La formazione prevedeva attività frontale comune, attività di approfondimento tematico ed esercitazioni. Alcune ore sono poi state dedicate ad attività di gruppo, quali la presentazione e l'autovalutazione delle proprie competenze ed aree di attività, lo scambio di esperienze e la valutazione delle attività formative intraprese nel corso della sessione.

Le tematiche affrontate durante i corsi hanno offerto ai manager didattici un'ampia panoramica sul sistema universitario italiano e europeo; sull'attività di management nel contesto universitario; sugli strumenti per la gestione e il controllo dei processi; sulle attività gestionali e organizzative, di monitoraggio e di relazione con il territorio che deve svolgere il manager didattico; sulla valutazione della qualità nel sistema universitario in Italia e in Europa e sul ruolo del manager didattico nel processo di valutazione; sulle teorie e le tecniche di comunicazione più efficaci nel contesto universitario.

Nell'organizzazione dei corsi che prevedevano gruppi di 25/30 persone, si è cercato di evitare, per quanto possibile, che un gruppo di più partecipanti di uno stesso Ateneo fosse presente in una stessa sessione, ritenendo più utile ed efficace il confronto fra partecipanti di diversa provenienza. Tutto questo con l'obiettivo di fare in modo che, al ritorno in sede, fosse svolta tra i MD un'efficace azione di diffusione e scambio delle informazioni, attraverso riunioni, brevi sessioni di aggiornamento in loco, incontri programmati.

Durante tutta la durata della formazione, la CRUI ha messo a disposizione dei partecipanti un gruppo di coordinamento formato

anche da due tutor che hanno collaborato all'organizzazione della didattica<sup>1</sup>.

Il successo dell'esperienza dell'attività di formazione realizzata dalla CRUI ha permesso di organizzare altri corsi per MD richiesti espressamente dagli Atenei, che hanno valutato positivamente l'offerta formativa e l'esperienza maturata dai partecipanti ai corsi e hanno deciso di estendere la sperimentazione delle attività di management didattico a tutte le strutture di Ateneo.

In questo contesto la CRUI ha ricevuto numerose richieste relativamente alla possibilità di formare anche personale non direttamente coinvolto in *CampusOne*. Così sono state organizzate e tuttora vengono svolte, attività formative presso gli Atenei con la collaborazione della CRUI per i contenuti formativi, la docenza e il materiale didattico.

E' il caso ad esempio degli Atenei di Bologna, Cagliari, Catania, Catanzaro, Firenze, Genova, Insubria, Lecce, Palermo, Pavia, Politecnico di Torino, Teramo, Torino, Trento.

Nel secondo anno, per verificare, integrare o eventualmente ridefinire le attività già realizzate, la CRUI, avvalendosi di quanto acquisito dall'esperienza del primo anno e, soprattutto, di quanto sperimentato sul campo dai singoli manager didattici presso le proprie realtà, ha attuato un'attività di monitoraggio e tutorato a distanza dei MD impegnati nelle diverse Università mettendo in condivisione le loro esperienze.

---

<sup>1</sup> Il Gruppo che ha svolto attività di tutorato era costituito da: Cristiana Rita Alfonsi, CRUI; Maria Luisa Carboni, Università di Pisa; Carla Anna Teresa Casciotti, CRUI; Dorella Cecere, IUAV; Andrea Erri, Università Cà Foscari di Venezia; Barbara Marziali, IUAV; Apollonia Matrisciano, Università di Roma "La Sapienza"; Maria Lucia Preti, Università di Modena e Reggio Emilia; Salvatore Trollini, Università di Perugia.

Sono stati così programmati incontri nazionali di approfondimento tematico, attività di tutorato a distanza, visite regionali e interregionali, questionari di rilevazione delle competenze acquisite e delle funzioni svolte.

Gli *incontri nazionali* sono stati organizzati a Roma il 17 dicembre 2002, il 20 e il 21 marzo, il 18 giugno, il 24 novembre 2003; a Bologna il 19 giugno 2003; a Venezia il 15 settembre 2003.

Il primo incontro è stato l'occasione per presentare a tutti i MD le attività di formazione e tutorato a distanza, le visite regionali e interregionali, il software per il monitoraggio delle carriere degli studenti progettato dalla CRUI e gli strumenti predisposti da alcuni Atenei.

L'incontro del 20 marzo e i due incontri di giugno del 2003 hanno permesso di presentare, in sedi diverse, la revisione del progetto "Campus Azione-Impresa", un sistema di dialogo tra Università e imprese per il monitoraggio del percorso formativo e dell'offerta occupazionale.

La giornata del 21 marzo è stata rivolta ai MD di Ateneo e di Facoltà al fine di avviare un confronto specifico sulla possibilità di centralizzare alcuni servizi di management didattico e contemporaneamente coordinare le attività dei manager di Corso di Studio. La giornata ha offerto anche lo spunto per verificare se nelle Università fosse effettivamente sentita la necessità di questa nuova figura professionale e quali dovessero essere le caratteristiche, le funzioni e gli strumenti a sua disposizione in base alle competenze e peculiarità del ruolo ricoperto.

A Venezia, il 15 settembre, la CRUI ha organizzato in collaborazione con l'Università degli Studi Cà Foscari di Venezia e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Fondo Sociale Europeo, il convegno "*Processi di integrazione per*

*l'Università che cambia: il management didattico*”, per presentare le novità e le buone pratiche diffuse nell'organizzazione universitaria grazie all'introduzione del management didattico e per metterne in luce ruolo e funzioni.

L'incontro del 24 novembre, invece, ha avuto come obiettivo quello di raccogliere il maggior numero di informazioni possibile dai MD sulle attività implementate per un inserimento e una crescita di questa nuova figura professionale negli Atenei, per facilitare i processi di gestione delle attività formative e per discutere delle difficoltà incontrate all'interno di strutture come le Università che hanno un'organizzazione consolidata da tempo.

Dal mese di febbraio al mese di luglio 2003 è stata attiva on line sul sito *www.campusone.it* un'area riservata ai manager didattici per il *tutorato a distanza*<sup>2</sup>. Utilizzando una password personale, i manager didattici hanno avuto la possibilità di interloquire fra loro via web trattando argomenti di interesse comune alla loro attività. L'obiettivo è stato quello di dare vita ad una classe virtuale animata di volta in volta da diversi argomenti di dibattito.

Tra febbraio e settembre 2003 per proseguire le attività formative, è stata organizzata la *prima* e la *seconda visita regionale* e interregionale per il management didattico per un totale di 32 visite che hanno coinvolto, a livello di una o più regioni, tutti i manager didattici dei 70 Atenei partecipanti a *CampusOne*. L'obiettivo di questi incontri è stato quello di proseguire la formazione con aggiornamenti e verifiche delle attività svolte e consentire il confronto continuo tra i nuovi “professionisti della formazione”.

Le visite presso gli Atenei, o insiemi di Atenei raggruppati

---

<sup>2</sup> L'attività di tutorato a distanza è stata seguita da Moira Leo, CRUI.

territorialmente, sono state condotte dal personale CRUI e da manager senior<sup>3</sup> che hanno svolto attività di tutorato ai corsi di formazione e che collaborano con la CRUI dal Progetto Campus, alcuni di loro hanno svolto, o svolgono tuttora, la funzione di manager didattici.

Inoltre, durante la prima visita regionale sono stati compilati dai manager didattici *due questionari*, uno nominativo differenziato in base al ruolo svolto come manager di Ateneo e Facoltà o di Corso di Laurea e uno anonimo per rilevare il livello di soddisfazione dell'attività svolta. Alla seconda visita sono stati diffusi i dati parziali emersi dall'elaborazione dei questionari e i MD hanno presentato le buone pratiche avviate in ciascun Ateneo nell'ambito delle azioni previste dal Progetto. I dati dei questionari, tra l'altro, hanno permesso di ottenere un quadro generale delle attività svolte dai manager didattici, dell'organizzazione, degli strumenti e delle strategie adottate dagli Atenei per un corretto funzionamento dell'azione di management didattico e hanno offerto il materiale per sviluppare le considerazioni che sono riportate nel presente testo, nel contributo di Dorella Cecere e Barbara Marziali<sup>4</sup>.

Nel mese di marzo del 2003 è stato pubblicato on line un *questionario* elaborato dall'Università Cà Foscari di Venezia in collaborazione con la CRUI, rivolto ai manager didattici di Corso di Laurea, per il monitoraggio delle attività svolte e per la

---

<sup>3</sup> Le visite regionali sono state condotte da: Cristiana Rita Alfonsi CRUI, Maria Luisa Carboni Università di Pisa, Carla Anna Teresa Casciotti CRUI, Dorella Cecere IUAV, Andrea Erri Università Cà Foscari di Venezia , Barbara Marziali IUAV, Apollonia Matrisciano Università di Roma "La Sapienza", Maria Lucia Preti Università di Modena e Reggio Emilia, Salvatore Trollini Università di Perugia.

<sup>4</sup> Cfr pag. 49 e ss. del presente volume.

mappatura delle conoscenze e competenze acquisite dai manager didattici durante la loro attività. I dati elaborati dai questionari sono oggetto del contributo di Anna Comacchio e Andrea Pastore all'interno di questa pubblicazione<sup>5</sup>.

Le attività del terzo ed ultimo anno del Progetto sono state finalizzate alla raccolta e alla diffusione su scala nazionale dei risultati della sperimentazione realizzata negli anni precedenti e delle buone pratiche che potrebbero trovare terreno fertile di diffusione anche in altri Atenei.

Inoltre, per proseguire e approfondire la formazione per il management didattico nel 2004 l'Università di Parma ha organizzato in collaborazione con la CRUI un Master di II livello in "Management dell'Alta Formazione". Obiettivo del Master, rivolto in particolare agli operatori del sistema universitario o a giovani laureati interessati ad inserirsi nelle Università, è stato quello di formare esperti dei sistemi di alta formazione, in grado di interagire con attori diversi (docenti, studenti/allievi, mondo del lavoro, istituzioni pubbliche e private), di mettere in comunicazione i diversi *stakeholders* che intervengono nel processo formativo intensificandone i rapporti.

In chiusura di CampusOne, infine, è stato organizzato il 28 febbraio 2005 a Pavia un convegno conclusivo in collaborazione con l'Università di Pavia "*Modelli innovativi di gestione per la nuova Università: dal manager al management*". Il convegno ha rappresentato il momento per discutere delle esperienze di management didattico, tentando sia di verificarne il significato e la portata, sia di diffonderne e discuterne il contenuto di

---

<sup>5</sup> Cfr. pag. 249 e ss. del presente volume.



innovatività al livello nazionale aprendo le porte anche al confronto con altre realtà diverse ma organizzativamente simili: le aziende con i loro manager e le istituzioni pubbliche che hanno iniziato ad avvalersi della collaborazione dei city manager<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Cfr capitolo “Oltre e fuori CampusOne” pag. 311 del presente volume.

## IL MANAGEMENT DIDATTICO IN CAMPUSONE: BILANCIO DELL'ESPERIENZA

DORELLA CECERE E BARBARA MARZIALI

Istituto Universitario di Architettura di Venezia

### 1. BILANCIO DELL'ESPERIENZA

#### 1.1 *Da Campus a CampusOne: management e manager didattico*

Nella fase di avvio del progetto *CampusOne*, molti Atenei hanno interpretato le indicazioni contenute nel Progetto della CRUI creando una sorta di sovrapposizione tra azione e ruolo: management e manager. Il manager didattico (MD) è una figura che evolve da quella del tutor dei diplomi. Ma in quel contesto il tutor si inseriva in un ambito piccolo, nuovo e di nicchia; mentre il MD - qualsiasi sia stato l'ambito di inserimento - ha a che fare con una realtà più complessa, governata da logiche e regole preesistenti e caratterizzata da pratiche consolidate.

L'evoluzione del progetto *CampusOne* ha definito man mano la distinzione delle attività di management da quelle del MD, risolvendo così l'eccesso di competenze inizialmente attribuite ai MD che figuravano come una sorta di *factotum*, di *superman* per l'accademia.

Il management è una modalità di lavoro nuova e moderna che consente e richiede la progettazione e la gestione di qualsiasi attività in una logica di controllo del processo. Le logiche manageriali si sono diffuse nei contesti organizzativi fino a permeare anche quelli universitari. In questo ambito, come negli altri, il management interessa tutte le figure professionali che operano in strutture la cui *mission* è l'erogazione di formati e servizi didattici.

## 1.2 I numeri

L'ultima rilevazione della CRUI sull'azione di management didattico, datata luglio 2004, restituisce dati significativi della grandezza e della capillarità con cui il fenomeno si è sviluppato nelle Università italiane. I 350 MD formati attraverso i corsi CRUI tra febbraio e novembre 2002, a luglio 2004 sono diventati 443, tra MD di Ateneo, di Facoltà e di CdS e MD attivi in più contesti. Tra i MD di CdS vi sono anche MD di Corsi che non hanno aderito al Progetto; si tratta dei primi esempi di trasferimento della buona pratica implementata in quei Corsi che avevano aderito al Progetto come *CampusOne* o *CampusLike*. Di seguito si riporta il dettaglio della distribuzione dei MD rispetto agli Atenei, alla tipologia di corso (*CampusOne/CampusLike*) e al tipo di profilo (MD di Ateneo, di CdS o di Facoltà).

54 su 77 Atenei hanno adottato manager didattici di Ateneo

<b>Manager d'Ateneo (*)</b>	59
Bari Politecnico	2
Bologna	2
Molise	2
Roma La Sapienza	3

(\*) Gli Atenei di seguito elencati hanno più di un MD di Ateneo

32 Facoltà hanno adottato manager didattici di Facoltà

<b>Manager delle Facoltà CampusOne</b>	31
<b>Facoltà CampusOne con MD</b>	32
Alcuni dei Manager di Facoltà coordinano più Facoltà	

254 su 269 Corsi di Laurea *CampusOne* hanno adottato manager didattici. Questo dato fa supporre che ad alcuni MD facciano capo più corsi di laurea.

---

<b>Manager dei Corsi CampusOne</b>	234
Corsi <i>CampusOne</i> con MD	254
Non tutti i corsi <i>CampusOne</i> hanno questa figura	
<b>Totale corsi <i>CampusOne</i></b>	<b>269</b>

---

91 su 131 Corsi di laurea *Campuslike* hanno adottato manager didattici

---

<b>Manager dei Corsi Campus-Like</b>	61
Corsi <i>Campus-Like</i> con MD	91
Non tutti i corsi <i>Campus-Like</i> hanno questa figura	
<b>Totale Corsi <i>Campus-Like</i></b>	<b>131</b>

---

88 MD non *CampusOne* né *Campuslike* sono già attivi prima della fine del Progetto *CampusOne*

---

**Altri MD (\*)**      88

---

Questo dato si riferisce a MD non *CampusOne* e non *Campus-Like*. Alcune Università hanno introdotto questa figura indipendentemente dai suddetti progetti.

---

Lo sviluppo dell'azione di management e il conseguente aumento del numero di risorse impegnate in tale attività hanno fatto sì che negli Atenei si sia sentita l'esigenza di formare in modo mirato i nuovi MD. Nell'estate del 2004, attraverso un'attività di monitoraggio mirato svolto dalla CRUI è stata registrata l'intenzione di alcuni Atenei di organizzare delle attività di formazione sulle tematiche proprie del management didattico:

- all'Università degli Studi di Cagliari si prevedeva di fare attività di formazione;
- all'Università degli Studi Gabriele D'Annunzio, nella sede di Chieti è stata finanziata la partecipazione di un MD di

Facoltà al Master di II livello in “Management dell’Alta formazione”, organizzato dall’Università di Parma, in collaborazione con la CRUI;

- all’Università degli Studi di Firenze sono state organizzate due edizioni di corsi di formazione sul management didattico per responsabili delle aree che interagiscono con quella del management;
- all’Università degli Studi di Genova sono stati organizzati due corsi, ciascuno di 100 ore per 20 persone; il primo finanziato con fondi *CampusOne*, il secondo con fondi FSE;
- all’Università degli Studi di Lecce il Servizio di Orientamento e Tutorato ha organizzato un corso di formazione per 60 MD;
- i MD dell’Università degli Studi di Roma Tor Vergata hanno partecipato a master sui temi della comunicazione, della gestione e dell’organizzazione delle risorse umane;
- all’Università degli Studi di Teramo, al momento dell’indagine, si prevedeva di fare attività di formazione rivolta ai nuovi MD;
- all’Università degli Studi di Torino sono stati organizzati dei corsi rivolti ai MD *CampusLike*, finanziati dalla Direttiva Regionale Formazione Formatori;
- l’Università degli Studi “Ca’ Foscari” di Venezia, ha organizzato corsi di base e avanzati per MD.

Inoltre, alcuni Atenei si sono attrezzati con delle strutture vere e proprie a supporto dell’attività di management:

- al Politecnico di Bari è stato realizzato un ufficio autonomo per i due manager didattici *CampusOne*, potenziato attraverso l’attribuzione di studenti part time a supporto della struttura logistica;

- nell'Università degli Studi di Camerino sono state istituite le segreterie didattiche di Facoltà; nel 2004 è stato bandito un concorso per l'assunzione di 15 operatori del management didattico a tempo determinato per un anno;
- nell'Università degli Studi di Catania i MD sono stati affiancati da sei esperti di innovazione didattica (EID);
- nell'Università degli Studi di Catanzaro-Magna Grecia è stata bandita una selezione pubblica per otto collaboratori di cui 3 MD, 1 MD per il laboratorio scientifico e 2 per Alma laurea e sportello stage e job placement e i per i servizi ICT;
- nell'Università degli Studi "Gabriele D'Annunzio", nella sede di Chieti si è sentita la necessità di inserire due tutor a supporto del MD;
- nell'Università degli Studi di Foggia è stato istituito un servizio di coordinamento del management didattico di cui è responsabile il MD di Ateneo;
- all'Università degli Studi di Milano è stato organizzato un gruppo di lavoro coordinato dal MD di Ateneo, il cui obiettivo è stata la costruzione di un sistema informativo a supporto della gestione della didattica in Facoltà;
- nell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro", da maggio 2004 è stato istituito un Ufficio Accreditamento e Qualità che ha anche funzione di coordinamento dei MD di Facoltà;
- nell'Università degli Studi del Sannio è stato istituito un Centro di orientamento permanente nel quale è prevista un'area dedicata al management didattico;
- nell'Università degli Studi di Torino è stata creata un'area dedicata al MD nell'ambito dell'agenzia per la gestione e promozione dei progetti didattici speciali.

Quanto ai manager didattici che non hanno svolto un ruolo specifico all'interno del Progetto *CampusOne*, ma che sono comunque attivi negli Atenei italiani, è stata effettuata una breve indagine volta a comprendere le motivazioni dell'istituzione di tale figura e il ruolo. Hanno risposto al questionario 75 MD su 88: 57 MD di Corso di Studi e 18 MD di Facoltà.

In merito alla “motivazione”, il 60% attribuisce l'istituzione della propria figura al trasferimento delle *best practices* *CampusOne* relative all'azione di management didattico; il resto fa riferimento ad attività, comunque, legate al processo di rinnovamento innestato dalla riforma universitaria (accreditamento regionale del CdL; avvio di progetti a valere su fondo sociale europeo, per migliorare le organizzazioni interne, la comunicazione esterna, l'attività di orientamento e di contatto con le aziende; implementazione di attività di job placement).

In merito al “ruolo”, data l'alta percentuale di MD di corso di Studi, le dichiarazioni fanno riferimento ad attività tipiche di quel profilo (comunicazione e informazione, supporto agli studenti, orientamento, monitoraggio e valutazione).

Ottimistica è la visione del proprio futuro professionale: oltre il 70% degli intervistati prevede di continuare la propria attività lavorativa

L'inserimento di queste figure, comunque, testimonia ancora una volta che l'azione di management è stata ed è capillarmente diffusa comprendendo e valorizzando compiti e funzioni del manager didattico nel processo di innovazione del sistema universitario.

### 1.3 *Il monitoraggio dell'azione di management*

Il monitoraggio diretto e indiretto dell'azione di management è stato effettuato principalmente attraverso le visite regionali

condotte alla fine del primo anno e dopo un anno e mezzo dall'avvio del Progetto, con i rapporti di autovalutazione e mediante un'attività di ascolto di un campione scelto di Presidi a luglio 2004.

#### *1.4 Le visite regionali*

Le prime visite regionali sono state organizzate a più di un anno dall'avvio del progetto con l'intento principale di monitorare direttamente le attività di management e indirettamente il Progetto *CampusOne* e di raccogliere le buone pratiche implementate nei diversi Atenei. Inoltre, attraverso questi incontri, ci si proponeva di ristabilire i contatti dopo la conclusione delle attività di formazione, di fare il punto della situazione sulle attività di management didattico e di registrare il grado di soddisfazione dei MD.

Gli incontri sono stati utili per continuare nella definizione di un glossario comune e grazie alla varietà delle esperienze incontrate è stato possibile registrare diverse interpretazioni e realizzazioni dell'azione di management didattico. Grazie al materiale raccolto è stato possibile definire ulteriormente il management didattico nel rispetto delle realtà locali e costruire i possibili scenari nell'ambito dei quali gli Atenei possono riconoscersi.

Durante la visita iniziale sono stati erogati dei questionari attraverso i quali è stata veicolata un'ipotesi organizzativa che proponeva una prima definizione dei tre profili.

I questionari sono stati progettati e sviluppati a partire dall'analisi di quelle che, secondo *CampusOne* e secondo l'esperienza del primo anno, avrebbero dovuto essere le principali attività riconducibili al management.

Nel lavoro di progettazione si è tenuto conto della "triplice



anima” (MD di CdS, MD di Facoltà, MD di Ateneo) di quella che fino ad allora era stata pensata come un’unica figura professionale; nei questionari è stata prevista una percentuale di risposte aperte in modo tale da poter raccogliere il maggior numero possibile di informazioni. Questo ha comportato un faticoso lavoro di sintesi e di accorpamento delle attività che è stato compensato dalla varietà e dalla quantità di informazioni a disposizione che hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro.

Nella costruzione dei questionari si è partiti da una prima distinzione tra management di Ateneo e management di Corso di Studi procedendo alla descrizione delle rispettive attività. Inoltre, date le diverse modalità in cui sono state recepite dagli Atenei le indicazioni contenute nel progetto *CampusOne*, è stato immaginato un campo di attività unico per il management di Ateneo e quello di Facoltà.

L’indagine ha avuto un carattere prettamente qualitativo sia nella fase di progettazione e di erogazione del questionario, sia in quella di restituzione dei dati. Durante la seconda visita regionale, a distanza di circa sei mesi dalla prima, è stato posto l’accento su un campione di risposte al questionario erogato in occasione della prima visita. La selezione delle risposte alle domande più significative è stata fatta per indagare ulteriormente quei processi sui quali impatta maggiormente (o dovrebbe impattare) l’attività del MD.

Le maggiori criticità registrate sono legate ai temi delle strategie innovative, per il MD di Corso di Studi, mentre, per il MD di Ateneo sono connesse alla valutazione. Per quanto riguarda le strategie innovative si è avuta la sensazione di una certa confusione rispetto all’argomento: piuttosto che a strategie innovative si fa riferimento a nuovi servizi. Ad esempio, le attività

di supporto nello sviluppo di strategie innovative, a livello nazionale, fanno emergere un impegno dei MD nelle attività di segreteria e orientamento per il 31%. Alle azioni innovative vere e proprie viene attribuito, sempre a livello nazionale, il 20% per quanto riguarda le attività di valutazione, il 18% quelle relative all'ICT. La rimanente percentuale fa riferimento all'organizzazione di attività didattiche innovative e alla diffusione degli obiettivi del progetto *CampusOne*.

Per quanto riguarda il supporto dei MD di Ateneo allo sviluppo delle attività di monitoraggio, autovalutazione, valutazione, il dato nazionale ha registrato una quasi totale estraneità del MD di Ateneo rispetto al processo di valutazione, al contrario di quanto avviene per gli MD di Corso di Laurea.

In linea di massima, dalle seconde visite regionali è risultato che le attività potenziate nel periodo intercorso tra le due visite riguardano l'Orientamento e il supporto agli studenti, l'identificazione e la gestione dei rapporti con le parti interessate, il coinvolgimento del MD nelle attività di programmazione, erogazione, controllo del processo attraverso il monitoraggio e la valutazione. Inoltre, iniziano a essere più definite le attività relative alle "strategie innovative" e quelle a supporto del job placement che, comunque, stentano a entrare a regime soprattutto in quelle regioni che presentano criticità a livello occupazionale.

In occasione delle seconde viste regionali i profili iniziano a delinearci e distinguersi seppure in relazione alle stesse tipologie di attività. È possibile iniziare a definire quelle che sono le attività e le competenze tipiche di un profilo piuttosto che di un altro. Ad esempio, la tendenza degli Atenei è quella di attivare Comitati di Indirizzo di Corso di Studi, piuttosto che di Ateneo o di Facoltà, dunque risulta naturale che il MD di CdS sia più coinvolto nella gestione di tale attività o nei rapporti con il territorio rispetto ai

MD di Ateneo e di Facoltà. Risulta diverso l'impegno da parte delle tre figure anche rispetto a quei processi che incidono maggiormente sulla qualità dell'offerta formativa. Il MD di CdS interviene tradizionalmente moltissimo nelle attività di autovalutazione e valutazione, mentre è più difficile per i MD di Ateneo e di Facoltà perché è ancora in via di definizione il quadro nell'ambito del quale dovrebbero muoversi (obiettivi, criteri, indicatori, oggetto).

Rimangono campi di intervento tipici del MD di CdS; la gestione dei flussi informativi tra i soggetti interessati così come le attività di orientamento e accompagnamento degli studenti e quella di supporto alla docenza.

### *1.5 Le interviste ai Presidi*

Alla fine del Progetto si è pensato di fare un'ulteriore verifica dello stato dell'arte dell'azione di management. E' stata organizzata un'indagine rivolta ai Presidi attraverso l'erogazione di un questionario e interviste telefoniche.

Questa operazione è stata finalizzata a rilevare la soddisfazione della docenza, rappresentata dai Presidi, a verificare la congruenza delle attività realizzate con il profilo pensato inizialmente, a cercare di capire il grado di visibilità e riconoscimento della figura.

Si tratta di un'indagine che non ha la pretesa di avere la valenza di uno studio statistico e che prende in considerazione un piccolo campione di Presidi selezionato in base all'area geografica, alle dimensioni dell'Ateneo e alle aree disciplinari caratteristiche della Facoltà.

Per quanto riguarda gli elementi indagati, attraverso le interviste:

1. *La tipologia di profilo presente nelle Facoltà presiedute dai*

docenti intervistati risulta essere o MD di CdS o MD di Facoltà, solo pochissimi possono contare sul contributo di entrambe le figure.

2. La *percezione dell'utilità* della figura da parte di chi dovrebbe essere il principale referente - il Preside - oscilla tra il molto e il moltissimo. Una buona parte degli intervistati ritiene la figura indispensabile, alcuni lo definiscono “il vero elemento innovativo del sistema universitario italiano”, “un primo e importantissimo passo verso la rivalutazione della *terza gamba* del sistema: la componente tecnico-amministrativa”. L'utilità di queste figure sta – secondo alcuni – anche nel fatto che esse permetteranno sempre più ai docenti di fare il loro mestiere e di occuparsi di didattica e ricerca. In ogni caso, l'utilità è percepita come molto alta, soprattutto, da chi ha avuto modo di apprezzarne l'operato.
3. Per quanto riguarda *l'inserimento del MD all'interno della struttura*, solo pochi Presidi parlano di un inserimento parziale.
4. Il *MD risulta interagire*, nell'ambito delle diverse aree, in primis, con i docenti; a seguire, con le segreterie studenti; infine, con Presidi e responsabili delle segreterie di Facoltà. Pochissimo con gli altri MD.
5. Gli *ambiti di azione* sono: il supporto agli studenti; a seguire, le attività di orientamento, quelle di monitoraggio e valutazione e infine la programmazione, la comunicazione e l'informazione.
6. La *percezione dell'utilità da parte della struttura* nel suo complesso è alta, in particolare da parte dei docenti, a seguire dagli studenti e in ultimo dal personale tecnico amministrativo.

L'attività di ascolto dei Presidi conferma la tendenza a passare da MD di CdS all'introduzione di MD di Facoltà, impiegando in Facoltà i MD di corsi *CampusOne* e avviando allo stesso tempo il trasferimento dell'azione. Va, comunque, detto che in molti casi si tratta ancora di MD di più Corsi di Studio, piuttosto che di MD di Facoltà veri e propri, vale a dire di figure più impegnate sugli aspetti gestionali operativi anziché progettuali e organizzativi. In ogni caso, è importante capire quali siano le caratteristiche del singolo Ateneo e, quindi, il possibile ruolo di ogni manager nel proprio Ateneo. Alcuni Presidi ritengono che sia utile lavorare sulle differenze tra i tre profili di MD, distinguendo le tipologie di attività nelle quali sono coinvolti: progettazione, supporto tecnico, supporto strettamente operativo.

Un elemento di criticità che emerge sia dalle interviste ai Presidi che dalle rilevazioni effettuate durante le visite regionali è l'intervento del MD nel processo di valutazione, che rimane ancora un processo piuttosto legato agli adempimenti, invece che alimentato da una cultura vera della valutazione. Il MD generalmente interviene solo in quei casi in cui sono implementate le attività di autovalutazione, ad esempio nei corsi *CampusOne*.

Risulta ancora molto delicato l'argomento relativo al contributo del MD al processo di programmazione, spesso si tende a semplificare il contributo del MD all'organizzazione logistica delle attività (calendari, orari, ecc.) o addirittura ad escluderlo del tutto quando la programmazione viene associata solo agli aspetti strategici e decisionali, che sono e devono restare una prerogativa della componente politica dell'Ateneo. Vengono tralasciate le attività – che potrebbero essere proprie del MD - utili e indispensabili per una programmazione non casuale: analisi e

fabbisogno delle risorse, valutazioni comparative, raccolta e analisi dei dati emersi da attività di monitoraggio, analisi dei fabbisogni formativi, ecc.

Una delle caratteristiche del MD rimane sicuramente quella del *problem solving* per questioni pratiche e organizzative, ma – addirittura secondo alcuni Presidi – il MD ha anche un ruolo molto importante per la soluzione di problematiche di indirizzo e di mediazione. In alcuni Atenei stanno meditando di affiancare al MD un ufficio di staff composto da 2 o 3 persone in modo tale da poter consentire al MD di essere sgravato delle attività pratiche e organizzative.

## 2. LE BUONE PRATICHE

### 2.1 *Cosa è una buona pratica*

La buona pratica consiste nella progettazione/realizzazione dell'azione in maniera pertinente, finalizzata, originale e trasferibile.

### 2.2 *Le schede dagli Atenei*

Durante le attività di monitoraggio è stata data una particolare attenzione a tutti gli elementi di innovazione e alle cosiddette buone prassi emerse a seguito dell'applicazione del progetto *CampusOne*. Le fasi sperimentali dei progetti sono forse l'ambiente più favorevole alla nascita di strumenti, comportamenti e pratiche eccellenti. Le visite regionali sono state l'occasione per una prima raccolta delle buone pratiche; dopodiché è stata effettuata una prima selezione a seguito della quale è stato erogato un modello costruito *ad hoc* che consentisse di garantire una facile lettura dei testi e permettesse di verificare:

1) *l'interpretazione* e la collocazione nell'ambito del quadro di riferimento costituito dalle azioni *CampusOne*,

attraverso la descrizione dell'obiettivo specifico della buona pratica;

- 2) gli elementi di *originalità* rispetto alle indicazioni del progetto iniziale, attraverso la descrizione delle fasi di progettazione e delle modalità di realizzazione (ideazione, studio di fattibilità, risorse) e la presentazione degli strumenti di lavoro progettati, realizzati e/o utilizzati;
- 3) la *trasferibilità* del progetto/prodotto/azione sviluppati, attraverso l'identificazione delle strutture di Ateneo coinvolte nel progetto e la verifica di quanto la buona pratica sia stata recepita e entrata a regime nel sistema. Inoltre, è stato chiesto di descrivere le condizioni di contesto e la reale intenzione di trasferire la buona pratica.

Il modello è stato compilato dai MD degli Atenei selezionati dal gruppo di lavoro sul management<sup>1</sup>.

L'ultima selezione delle buone pratiche è stata fatta sulla base della rispondenza ai criteri precedentemente elencati.

### 2.3 *Le tematiche delle buone pratiche*

Le buone pratiche raccolte sono state raggruppate nelle tipologie di azioni più frequentemente registrate durante le visite regionali, azioni che sconfinano oltre quella tipica del management didattico, e nelle quali il MD interviene in virtù e a conferma del carattere di trasversalità proprio dell'azione di management:

- Management Didattico
- Monitoraggio e Valutazione
- Orientamento

---

1. Il gruppo di lavoro sul management didattico è costituita da: Cristiana R. Alfonsi, CRUI; Bruno Boniolo, Università di Torino; Carla Anna Teresa Casciotti, CRUI; Dorella Cecere, IUAV; Barbara Marziali, IUAV.

- Tirocinio e Job Placement
- Servizi/strumenti ICT
- Rapporti con il territorio

a) *management didattico*

Stefania D'Alessandro: Università degli studi di Foggia

**Ateneo** Università degli studi di Foggia

**manager didattico** Stefania d'Alessandro

**progetto o azione** Management didattico  
**CampusOne**

**tipo azione** CampusOne ha consentito la realizzazione di due azioni:

- 1) Introduzione del modello organizzativo di management didattico attraverso un progetto di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo (management didattico).
- 2) Realizzazione di uno strumento di rilevazione dell'andamento della didattica a supporto delle decisioni strategiche di Corso di Laurea e di Ateneo (RED).

**titolo descrittivo** Progetto di riorganizzazione amministrativa dell'Università di Foggia con introduzione del management didattico a livello di Ateneo e a livello di Facoltà. Programma RED per la Rilevazione Esiti della Didattica, a supporto delle decisioni strategiche di Corso di Laurea e Ateneo

**obiettivo specifico** 1) management didattico  
L'obiettivo specifico è stato quello di creare una figura di riferimento, in grado di fungere da collante tra le diverse strutture ed i soggetti appartenenti al "Sistema Ateneo", di contribuire all'innovazione dei processi e di costituire uno strumento stabile per la



comunicazione interna ed esterna delle informazioni attinenti la didattica, mediante il reperimento, l'analisi e la diffusione dei dati raccolti e delle migliori pratiche sperimentate. Se, inizialmente, tale azione era stata ideata in misura più circoscritta, il continuo processo di riesame degli effetti dell'azione nel tempo, ha spinto il gruppo di gestione del progetto ad attribuire alla medesima un ruolo sempre più importante fino a divenire uno dei principali risultati delle azioni di sistema. L'esperienza avviata con *CampusOne* ha evidenziato l'opportunità di mantenere il manager didattico sia a livello di Ateneo che all'interno dei Corsi di Laurea anche se, per l'immediato futuro, quest'ultima figura sarà assorbita dal manager di Facoltà.

2) RED

La Rilevazione degli Esiti della Didattica (RED) ha come obiettivo l'implementazione di un sistema integrato di rilevazione e composizione periodica dei dati relativi alla didattica che consenta, in una prospettiva di valutazione, di miglioramento della qualità dei servizi e di facilitazione delle scelte didattiche, una lettura agevole dei risultati conseguiti da ciascuna coorte di studenti all'interno di ogni singolo Corso di Laurea da parte degli organi di governo.

**Progettazione e realizzazione delle attività**

1) Management Didattico

La progettazione iniziale dell'azione *de qua* è stata condizionata dalla consapevolezza della sua chiara portata 'rivoluzionaria' che ha reso necessario prevedere stadi successivi di sviluppo, ciascuno di essi conseguente al raggiungimento di obiettivi prestabiliti al termine di ogni fase.

Il gruppo di gestione del progetto ha, quindi, rimodulato l'azione ed i suoi contenuti, a

seconda del comportamento delle variabili interne ed esterne coinvolte, pervenendo ad un risultato finale estremamente positivo. Tanto la popolazione studentesca che gli utenti interni (docenti, personale t/a) hanno riconosciuto l'utilità di questa figura di raccordo il cui apporto è stato in molti casi risolutore delle problematiche emerse.

In sintesi i passi principali che hanno condotto all'integrazione del MD all'interno dell'organizzazione ed al riconoscimento del suo ruolo hanno previsto:

una prima fase dedicata alla diffusione di informazioni concernenti gli obiettivi, le azioni del progetto *CampusOne* e i compiti del management didattico, tra il personale tecnico amministrativo, la popolazione studentesca e all'interno degli organi di governo, mediante l'organizzazione di incontri ad hoc; l'intervento del MD nell'ambito di corsi di formazione interni; la partecipazione ad alcune riunioni di Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico.

In seguito, si è puntato molto sulla realizzazione di concreti risultati e sull'avvio di un dialogo diretto del MD con i docenti e con gli studenti, anche attraverso le loro rappresentanze. Di fondamentale importanza è stata la creazione di uno strumento semplificato di lettura delle *performance* dei CdS *CampusOne*, attraverso il monitoraggio delle carriere, che ha suscitato immediato interesse da parte dei Presidenti di Cds, dei Presidi, del NVA, del Direttore Amministrativo e del Rettore. Questi ultimi sono stati coinvolti nell'analisi dei risultati mediante la consegna di dossier di raccolta e comparazione dei dati rilevati nei Corsi *CampusOne*.

L'ultima tappa ha privilegiato, tra l'altro, un impegno nel campo della comunicazione interna ed esterna, della integrazione del

MD nell'ambito di gruppi di lavoro di Ateneo per l'innovazione dei processi e dei servizi agli studenti, della partecipazione a commissioni tecniche sempre a livello di Ateneo e del'accreditamento. Tutto ciò ha favorito il consolidamento della figura del MD quale punto di riferimento per informazioni di carattere tecnico e risoluzione di problemi attinenti alla didattica ed ai servizi agli studenti.

## 2) RED

RED è un applicativo che nasce dall'esigenza di fornire periodicamente e tempestivamente ai Presidenti di Corso di Laurea, come pure ai Presidi ed agli organi di governo di Ateneo, uno strumento di facile lettura, dal quale attingere le informazioni fondamentali per una ottimale gestione del Corso di Studi e della didattica. Studiata originariamente dal MD di Ateneo per il monitoraggio delle carriere studentesche nell'ambito dei Corsi *CampusOne* per le attività di management didattico, è stato successivamente arricchito da una serie di informazioni in grado di offrire dati concernenti i singoli studenti, i singoli insegnamenti e l'andamento complessivo della didattica con riferimento ad ogni coorte, in un determinato periodo di riferimento.

Ciò che ne è scaturito è stato un prospetto a matrice, per la rilevazione e composizione dei dati della didattica, nel quale è possibile leggere una serie di risultati (in orizzontale ed in verticale), utili:

- al MD per il monitoraggio ed il recupero degli studenti in difficoltà;
- al Presidente di CdL, per la valutazione di risultati complessivi inerenti tanto la coorte degli studenti quanto i singoli insegnamenti, al fine di "ritarare" i servizi offerti;
- al NVA per il grado di approfondimento dei dati;
- agli organi di governo come base per scelte strategiche per l'intero Ateneo.

Il modello originariamente elaborato dal MD di Ateneo è stato successivamente sviluppato in collaborazione con l'ufficio statistico e l'ufficio di supporto al NVA, in modo da consentire il prelievo dei dati dal sistema di Ateneo per la gestione delle carriere, agevolando il lavoro di inserimento assolto dal MD e disporre con cadenza semestrale e, dunque, con maggiore frequenza di dati aggiornati sui quali realizzare tempestivi interventi correttivi.

Gli stadi attraverso i quali si giunge alla realizzazione dello schema riepilogativo degli esiti della didattica comporta:

- la predisposizione della tabella per la composizione dei dati, specifica per ciascun Corso di Laurea, costruita dal manager di Facoltà sulla base di quanto previsto dal regolamento didattico di Corso di Studio in vigore;
- il prelievo dei dati concernenti la carriera degli studenti direttamente dal sistema di gestione delle segreterie, attraverso l'ufficio statistico e l'inserimento delle informazioni, ordinate per studente e per esame, in modo da rendere immediatamente evidente l'intero percorso dell'allievo;
- l'impostazione delle formule per il calcolo dei risultati, riferite al periodo di rilevazione, tenuto conto dell'organizzazione della didattica (su base trimestrale o semestrale);
- la trasmissione del monitoraggio ai Corsi di Studio, alle Facoltà, attraverso il management didattico, per le valutazioni in ordine ai casi specifici;
- la lettura dei risultati e la valutazione dell'andamento complessivo della didattica da parte del MD di Ateneo, del NVA, del Direttore Amministrativo al fine di indicare strategie di intervento comuni, a livello di Ateneo.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

1) management didattico

Il manager didattico di Ateneo si è inserito all'interno dell'organizzazione assumendo una funzione di progettazione e di impulso all'innovazione dei servizi didattici, di collaborazione con le strutture di valutazione e con gli organi di governo di Ateneo, di *benchmarking* tra i CdL per il trasferimento delle migliori pratiche, di guida per gli studenti agevolando la comunicazione con le diverse componenti del sistema. Fondamentale si è rivelato il lavoro di continua comunicazione di contenuti ed attività inerenti detta figura, compiuti in occasione di seminari di orientamento degli studenti in ingresso, rapporti con le rappresentanze studentesche, incontri e corsi diretti al personale tecnico amministrativo, gruppi di lavoro, partecipazione a riunioni di Facoltà e Consigli di Amministrazione. La pubblicizzazione dei risultati conseguiti e lo stesso tam-tam tra gli studenti continua a contribuire positivamente all'affermarsi di tale figura, tanto da far prevedere una nuova posizione organizzativa anche per il manager di Facoltà.

2) RED

Partendo dalla rilevazione periodica delle carriere degli studenti, il management didattico ha sviluppato un programma, perfezionato dall'ufficio statistico di Ateneo, con la collaborazione dell'ufficio di supporto al NVA, capace di fornire una serie di indicatori che consentono un'analisi costante dell'efficacia dell'azione formativa svolta. Ciò, oltre ad identificare eventuali situazioni di non conformità all'ottimale erogazione della didattica, consente al Presidente del CdS, ai Presidi e agli organi accademici di valutare anche l'opportunità del mantenimento di scelte riguardanti

l'offerta formativa generale di Ateneo. L'applicativo genera una tabella contenente una serie di dati riferiti:

- al singolo studente, evidenziandone la carriera, gli esami sostenuti e le relative votazioni, le scelte libere effettuate, il numero di CFU conseguiti rispetto a quelli da conseguire in ciascun periodo di riferimento, la media dei voti ed il posizionamento rispetto alla coorte di appartenenza;
- al singolo insegnamento, con indicazione del numero totale di esami sostenuti e della percentuale di sostenimento rispetto alle previsioni, la media dei voti, il numero e la relativa percentuale di studenti "oziosi" (con "0" esami sostenuti);
- alla coorte, con un riepilogo dei risultati complessivi che evidenziano, anche in percentuale, il numero complessivo degli esami sostenuti rispetto a quelli da sostenere, il numero di studenti "oziosi", la media e la mediana di voti riportati, i cfu acquisiti.

Tale prospetto è di immediata comprensione, fornisce un quadro sintetico delle principali informazioni utili alla gestione del corso, consente altresì, di valutare il gradimento dimostrato dagli studenti con riferimento alle scelte libere, come pure eventuali difficoltà riscontrate nell'ambito di un particolare insegnamento che potrebbero celare anche disfunzioni di carattere organizzativo. Le prime sperimentazioni hanno avuto grande riscontro tanto da far ritenere necessaria la realizzazione di tale strumento a supporto di un servizio di monitoraggio che sarà presto formalizzato, reso sistematico e disponibile per tutti i Corsi di Ateneo.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

- 1) Management Didattico  
Il manager didattico interagisce con la maggior parte delle strutture e degli

attori operanti all'interno dell'Ateneo grazie alla funzione di diffusione delle informazioni (per la quale collabora con l'Area Comunicazione e l'URP), di introduzione delle innovazioni, di monitoraggio e di *benchmarking* tra i corsi, di valutazione, che lo portano ad interagire tanto con la componente docente quanto con gli studenti ed il personale tecnico amministrativo coinvolto nei diversi processi di erogazione dei servizi didattici implementati. La partecipazione a riunioni, a gruppi di lavoro coordinati dal Direttore Amministrativo, ad alcuni Consigli di Amministrazione e la collaborazione con il Nucleo di Valutazione di Ateneo, favoriscono l'integrazione della sua figura all'interno della struttura organizzativa dell'amministrazione centrale.

2) RED

Tale azione è stata condotta in stretta collaborazione con l'Ufficio statistico, con l'ufficio di supporto al NVA, con il gruppo di lavoro per l'innovazione dei processi amministrativi e con le segreterie di Facoltà. L'interazione tra il MD di Ateneo e le strutture su descritte è periodica e consente un costante aggiornamento dei dati mediante l'elaborazione e l'analisi di quanto prelevato dal sistema di gestione delle segreterie, e la loro successiva diffusione presso i CdS, le Facoltà e gli organi accademici.

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

1) management didattico

Partendo dalle indicazioni di progetto, che attribuivano al MD esclusivamente compiti di supporto alla gestione dei processi formativi, di monitoraggio e di gestione dei rapporti con il territorio per una migliore organizzazione dei servizi di tirocinio, con il passare del tempo la figura del MD di Ateneo ha superato le iniziali diffidenze manifestate

dal personale docente e T/A acquisendo un ruolo sempre più condiviso ed apprezzato e finendo con il divenire la figura principale di raccordo tra le Facoltà ed i CdS da un lato e la struttura organizzativa centrale dall'altro ( Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direzione Amministrativa, Commissioni tecniche di Ateneo). Infatti, oltre a far parte delle principali commissioni tecniche di Ateneo nel settore della didattica, dei servizi agli studenti e dell'innovazione dei relativi processi, il MD di Ateneo è stato cooptato anche in tutti i Gruppi di autovalutazione e ha preso parte anche a Consigli di Facoltà e di CdS.

Tale ruolo è stato, quindi, formalizzato nella nuova organizzazione dei servizi che prevede, per l'appunto, l'istituzione di un vero e proprio "Servizio di coordinamento dei manager della didattica" di staff al Rettorato e alla Direzione Amministrativa e la creazione di cinque nuove posizioni organizzative presso ciascuna Facoltà (MD di Facoltà).

## 2) RED

La formalizzazione e sistematizzazione del processo di monitoraggio e di diffusione dei risultati per la valutazione dei percorsi formativi ha ottenuto un grande riscontro in quanto costituisce uno strumento chiaro di lettura dei risultati di un Corso di Studi, che si affianca alle più specifiche analisi statistiche periodicamente realizzate dall'Ateneo.

RED produce riflessi all'interno dei Corsi ed è alla base di riflessioni che coinvolgono gli organi di governo. Può fornire spunti utili alle azioni di orientamento, è fondamentale per garantire standard minimi di buona qualità dei percorsi formativi e, senza dubbio, offre anche ai docenti informazioni preziose sulle quali riflettere. Gli esiti



dell'attività di raccolta ed elaborazione dei dati concernenti la didattica, realizzata per i soli Corsi *CampusOne* e inizialmente discussi con i Presidenti ed i Coordinatori degli stessi, sono stati successivamente portati all'attenzione dei Presidi, della Direzione Amministrativa e del NVA. Dalla disamina dei primi dati disponibili è immediatamente scaturita la richiesta di estensione del monitoraggio a tutti gli altri corsi.

Mediante l'azione integrata del management didattico, dell'ufficio di supporto al NVA e dell'ufficio statistico, una volta perfezionato RED saranno prelevati i dati provenienti dalle segreterie e periodicamente elaborati. I documenti di monitoraggio così prodotti per tutti i corsi attivati dall'Ateneo, saranno distribuiti ai Presidenti di CdL e ai Presidi per poi formare oggetto di discussione negli organi di governo.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

1) Management Didattico

Il progetto di Ateneo ha introdotto un modello organizzativo di management composto da un MD di Ateneo, impegnato a tempo pieno sulle azioni di progetto, e da un referente (il controller) presso ciascun CdL coinvolto nella proposta progettuale, con un impegno complessivo pari a 150 ore per anno. La sperimentazione avviata con *CampusOne* a livello di Ateneo ha evidenziato la necessità di confermare il ruolo di coordinamento del manager di ateneo che collaborerà con l'Area Valutazione e Controllo di Gestione, e di creare un MD presso ciascuna Facoltà, da affiancare alle Presidenze, da impegnare a tempo pieno per i compiti di management didattico. E' già stato istituito un "Servizio di Coordinamento manager della didattica" è prevista la creazione del MD di Facoltà nel

documento di riorganizzazione dell'Università. Inoltre è già partita l'analisi di contesto per la realizzazione di un progetto di Ateneo da presentare agli organi di governo e rivolto alla diffusione a tutti i CdS delle metodiche implementate in questi ultimi tre anni nei cinque corsi *CampusOne*.

## 2) RED

E' in fase di realizzazione un progetto diretto al perfezionamento dell'applicativo per la valutazione dei risultati dei Corsi di Studio che consentirà di estendere la buona pratica sperimentata nei corsi *CampusOne* a tutti gli altri corsi attivati dall'Ateneo. A tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro composto dal MD di Ateneo, da alcuni statistici e da componenti dell'Area Valutazione e Controllo di Gestione, coordinati dal Presidente del Nucleo di Valutazione di Ateneo, al fine di sviluppare l'idea progettuale. I documenti riepilogativi dei risultati che scaturiranno dalla rilevazione per coorte, elaborati da tale gruppo di lavoro, verranno distribuiti con cadenza semestrale ai Presidenti di Corso di Laurea e agli organi di governo per le opportune valutazioni.

*Monica Veneziani: Università della Calabria*

**Ateneo** Università della Calabria

**manager didattico** Monica Veneziani

**progetto o azione  
CampusOne** Management didattico

**tipo azione** L'azione management rientra nelle azioni di CdL. Sono state attribuite al management didattico le seguenti attività:

- monitoraggio delle carriere degli studenti con cadenza trimestrale;

- rapporto annuale di autovalutazione e discussione con il Consiglio del Corso di Studio;
- incontri in classe con gli studenti (customer satisfaction);
- ricevimento studenti ogni settimana. Problemi didattici e piani di studio;
- partecipazione a seminari ed incontri CampusOne;
- rapporti con il territorio;
- coordinamento della didattica: è stata istituita la figura del coordinatore della didattica che affianca le manager per le pratiche di ordinaria amministrazione.

**titolo descrittivo**

Presentare l'offerta, far emergere la domanda  
La nostra offerta formativa intende proporre al territorio meridionale, e in particolare calabrese, professionalità e competenze in grado di connettere gli attori locali nel campo dello sviluppo locale autosostenibile e della cooperazione internazionale e decentrata. Nel contesto di riferimento la domanda esplicita – di cui il Comitato di Indirizzo sottolinea la necessità – stenta ad emergere.

**obiettivo specifico**

L'obiettivo è quello di offrire al nostro territorio, alla società ed agli attori che in esso operano, competenze utili e necessarie per costruire uno sviluppo integrato in cui le risorse ambientali, culturali e professionali endogene possano essere valorizzate e coordinate; ed inoltre, stimolare una domanda che spesso resta latente o non trova risposta per mancanza di riferimenti progettuali di ampio respiro, in grado di connettere dimensione locale e dimensione globale. In questo quadro il rapporto con le municipalità, gli enti locali, le associazioni professionali e l'associazionismo in generale, le imprese, il terzo settore ed il volontariato è fondamentale. Come Corso di

Laurea abbiamo già svolto seminari pubblici ed intendiamo proseguire nella organizzazione di incontri aperti a questo tipo di collaborazione, rafforzando la partecipazione al Comitato di Indirizzo ed il suo ruolo.

Il Comitato di Indirizzo rappresenta una realtà operativa, e svolge una funzione consultiva, progettuale e di controllo e verifica. È un organismo che si pone come interlocutore autorevole, oltre che come fonte di esperienze e conoscenze, al fine di misurare i nostri percorsi didattici e formativi con la domanda reale e concreta. Un Comitato di Indirizzo particolarmente attento ai temi dello sviluppo locale ed alla ricerca socio-economica d'ambito meridionale (si pensi al Formez e all'Istituto Tagliacarne). A titolo esemplificativo, si riportano di seguito alcune delle proposte provenienti dal Comitato, e sulle quali il Corso di Laurea si è espresso con azioni ed interventi mirati:

- sviluppare l'azione di *project-work* con il supporto – ad esempio - di Assindustria, delle Camere di Commercio;
- coinvolgere direttamente ed attraverso iniziative pubbliche i differenti soggetti della Pubblica Amministrazione al fine di far emergere la domanda latente in relazione alle competenze dello sviluppo locale; a tal proposito potranno essere organizzati seminari ad hoc con la partecipazione dei soggetti che fanno parte del Comitato di Indirizzo;
- sviluppare processi di orientamento, qualificare i tirocini, operando per un più stretto rapporto tra tirocini e *project work*, mirando anche a possibilità di placement dei laureati;
- strutturare il rapporto di “alleanza” con i soggetti esterni all'Università, rendere stabile il processo di feed-back attraverso un reciproco

scambio ed un impegno fattivo nella differenza dei ruoli e dei rispettivi compiti.

In questo quadro sia le relazioni che la maggior parte dei docenti intrattengono con soggetti privati nell'ambito dell'attività di ricerca e di diffusione dei risultati della ricerca, sia il rapporto con i membri del Comitato di Indirizzo ci hanno permesso un costante confronto con le parti interessate. Ciò ha permesso di ampliare il nostro ambito di ascolto e di intervento, sia rispondendo alle esigenze delle PI sia contribuendo a rendere queste ultime più chiare. Per ciò che concerne – ad esempio – l'ambito della formazione di “agenti facilitatori” nello sviluppo locale abbiamo trovato un riscontro sorprendentemente convergente tanto nelle esigenze della Confindustria Calabria, quanto in quelle dei rappresentati di Enti Locali ed associazioni no-profit. Abbiamo potuto misurare ciò grazie alle prime esperienze di tirocinio, la rispondenza a cui si è fatto riferimento sottolinea l'importanza di conoscenze in grado di cogliere le specificità sociali ed economiche di ambiti territoriali circoscritti e la capacità di individuare connessioni orizzontali al fine di facilitare processi di sviluppo e cooperazione che valorizzino risorse umane ed ambientali endogene.

Tanto la questione dello sviluppo locale che quella della cooperazione, in altri termini, paiono porsi nei termini del “come fare”, piuttosto che in quelli tradizionali del “cosa fare”. Dalla nostra esperienza, che non è soltanto pratica di didattica ed interazione con gli studenti, ma che è anche frutto di ricerca scientifica ed interazione con gli attori e le parti interessate esterni all'Università, emerge – ad esempio – che l'innovazione è in primo luogo un “prodotto sociale”. Ed è in tale prospettiva ci

adoperiamo a fornire strumenti di analisi interdisciplinare (geografica, storica, sociale ed economica) che consentano di interpretare la struttura delle relazioni tra le persone (che in quel territorio vivono e lavorano), le imprese (che usano il territorio per attività economiche manifatturiere, commerciali o di servizio) e le istituzioni attive nel territorio. E nel contempo proponiamo metodologie o, piuttosto, strumenti per elaborare metodologie adeguate al fine di progettare, far progettare e realizzare progetti.

In questo contesto, la figura del management didattico risulta essenziale nella connessione generale dei processi particolari e nell'intensificazione dei rapporti fra le PI, che opera come interfaccia (studenti, enti e aziende, strutture di Ateneo). Il manager didattico interviene, infatti, sui processi e sull'organizzazione del Corso di Studio, con funzioni di supporto agli studenti, alla direzione del Consiglio di Corso di Studio e al rapporto con il territorio. Lo sdoppiamento delle funzioni attribuite al management, attraverso l'istituzione della figura di coordinamento didattico (che ha funzioni di segreteria didattica: pratiche studenti, docenti, orari, programmi insegnamenti, gestione sito web, rapporti studenti-docenti-CdL), ha permesso una maggiore efficacia ed efficienza dell'azione relativa sia agli stages/tirocini, sia al rapporto con il territorio. Questo ruolo più "esterno" (ossia più presente sul territorio) del manager didattico ha reso possibile anche la realizzazione dell'azione "autosostenibilità" che consiste nella ricerca di fondi da enti pubblici e aziende private per il sostegno dell'attività formativa che si ritiene conforme alla domanda degli enti stessi. A titolo esemplificativo si ricorda il

Comune di S.Pietro in Guarano, un paese della provincia di Cosenza di 4000 abitanti che ha contribuito all'azione con un finanziamento pari a 4.000,00 Euro, lo stesso vale per un altro Comune della fascia pre-silana che è Spezzano Sila, per Confindustria Calabria, per la Comunità Montana Silana e per l'Assessorato alle Pari Opportunità del Comune di Cosenza, il quale si è assunto l'onere di finanziare l'insegnamento relativo alle Pari Opportunità che verrà attivato nel prossimo anno accademico.

Il raggiungimento degli obiettivi descritti sono dovuti anche all'esperienza di ricerca e di intervento di un gruppo di docenti particolarmente motivato a lavorare attorno ad una finalizzazione pratica delle proprie competenze e conoscenze. Il corpo docente copre quasi la totalità dei settori scientifico-disciplinari del Corso di Studio. Il suo nucleo stabile è composto da 21 docenti (di cui 9 di prima fascia, 8 di seconda fascia, 3 ricercatori e 1 incaricato stabilizzato). La selezione della docenza extra-accademica, riguarda criteri legati ad esperienze professionali maturata in campi di attività specifica, non disgiunta però da esperienza didattica e scientifica. Al fine di ampliare qualitativamente il bacino di scelta, la selezione è stata svolta e promossa mediante annunci su qualificata stampa nazionale e su siti internet specialistici. Tra i docenti del CdS, come già evidenziato, ci sono anche figure provenienti dal mondo professionale: gli esperti "laici" attivi nel campo della cooperazione, delle istituzioni locali e comunitarie e della programmazione socio-economica.

**Progettazione e  
realizzazione  
delle attività**

Al riguardo non si dispone di studi di fattibilità, bensì di indagini svolte per conto della Facoltà di Economia e del

Dipartimento di Sociologia e Scienza Politica sulle opportunità occupazionali dei laureati in DES. Queste indagini vengono svolte ogni tre anni sotto la direzione dei proff. Marra e Romita.

Si dispone, inoltre, di una indagine sui percorsi universitari, sulle motivazioni nei confronti del lavoro e sugli sbocchi occupazionali dei laureati in Scienze economiche e sociali e in Discipline Economiche e Sociali dal 1997 al 2001. L'indagine, rivolta a 559 laureati (pari al 74,5% del totale), è stata svolta tramite questionario attraverso il sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview) da parte del Laboratorio del Dipartimento di Sociologia e di Scienza Politica sotto la direzione del prof. Lorenzo Speranza.

Il CdS ha stretto, anche, contatti con tutti gli istituti di istruzione secondaria della Regione, producendo un opuscolo informativo ed un filmato (in formato WHS e CD-rom) che propongono gli obiettivi e le modalità di svolgimento del Corso. Quest'ultimo strumento ha anche garantito la visibilità esterna del Corso veicolata dai media locali e dalla televisione offrendo una buona immagine di qualità ed un effettivo riscontro, misurabile in termini di accresciuta partecipazione di nuovi iscritti e prestigio dell'offerta.

A questo si è aggiunta, come già evidenziato in precedenza, l'organizzazione di convegni e seminari, alcuni dei quali organizzati con gli altri corsi nazionali della Classe 35, altri destinati agli operatori socio-economici nazionali ed internazionali su temi inerenti la specificità della figura professionale formata dal CdS e le opportunità aperte dal mercato del lavoro.

E', inoltre, in fase di predisposizione un bollettino del CdS, finalizzato alla



comunicazione con le PI delle azioni in corso e programmate, la cui diffusione avverrà tramite il portale DES e la spedizione tramite posta elettronica agli studenti DES, alle scuole di grado superiore della provincia e agli operatori presenti sul territorio.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Fra gli strumenti messi a punto per la realizzazione delle azioni didattiche previste, un ruolo centrale spetta al portale Web di DES (<http://des.unical.it>) utilizzato per:

- informazioni sul Corso di Studio;
- comunicazione CdS-studenti;
- gestione schede di tutorato generale;
- e-mail di tutorato di insegnamento;
- attività a distanza per il Corso di Italiano Scritto (recupero debito formativo);
- forum generale e forum di insegnamento;
- monitoraggio e valutazione CAWI.

Obiettivo fondamentale di questa attività è la sperimentazione di tecniche e strumenti per il miglioramento della qualità dell'offerta didattica. Oltre alle tecniche già descritte e relative alla comunicazione, al tutorato e al monitoraggio, vanno menzionati i forum didattici. Gli studenti, considerano il forum non come uno spazio meramente strumentale e finalizzato al superamento dell'esame, ma come un vero e proprio spazio di approfondimento e di discussione, è un valido supporto alla didattica, e viene identificato come un luogo in cui discutere con i colleghi ed i docenti.

Anche le attività di monitoraggio e di valutazione vengono realizzate con strumenti informatici. I risultati degli esami relativi ad ogni insegnamento vengono immagazzinati in apposite schede e raccolti in un data base elaborabile in qualunque momento con un programma di SPSS. Per ogni insegnamento è possibile accertare in

tempo reale il numero di studenti iscritti, il numero di studenti che hanno superato gli esami, la distribuzione dei voti ecc. Alla fine di ogni periodo didattico viene somministrato a tutti gli studenti via e-mail un questionario per valutare la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento; le risposte anonime fluiscono per la stessa via in un data base che viene elaborato con SPSS, utilizzando il sistema CAWI (Computer Aided Web Interview), che è un adattamento del sistema CATI realizzato dal Laboratorio CATI del Dipartimento di Sociologia e di Scienza Politica della Facoltà di Economia dell'Unical.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Il management didattico assume sempre un ruolo centrale nella gestione dei processi identificati e si rapporta con il Corso di Studio coinvolgendo ed informando le strutture e le persone interessate.

Nello specifico, per quanto riguarda la definizione degli obiettivi generali del CDS e delle Parti Interessate, le strutture/persone coinvolte sono il Corso di Studio, il Consiglio di Presidenza e il Comitato di Indirizzo; la progettazione del processo formativo viene gestita dalla commissione didattica e di autovalutazione; nella gestione dell'orientamento in ingresso è coinvolto il coordinamento didattico e per le attività di tirocinio il Comitato di Indirizzo e la commissione tirocinio ricoprono un ruolo fondamentale.

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

La disseminazione pratica management a livello di Facoltà ha comportato che tutti i Corsi di Studio hanno istituito un Coordinatore didattico seguendo il nostro esempio. La presenza delle due figure garantisce un intervento su tutte le attività previste dal management didattico.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

Nell'ambito dell'azione management il personale interessato all'erogazione dei servizi è costituito da due figure: MD dott.ssa De Rose che ha lavorato al progetto o per i primi due anni, poi in quanto vincitrice di una borsa di master in Canada è stata sostituita dalla dott.ssa Veneziani Monica, titolare di contratto Co.co.co., e dalla coordinatrice didattica Sonia Gencarelli titolare di contratto co.co.co. (retribuita dalla Facoltà) con scadenza 30 settembre. Dal punto di vista qualitativo e quantitativo il personale risulta essere adeguato, buona competenza ed esperienza sono richieste alle figure professionali interessate dall'azione management.

Esiste, da parte della Facoltà di economia, la volontà di garantire la presenza del manager didattico, infatti il 23 luglio è scaduto il bando di concorso per l'ammissione alla selezione pubblica, per titoli ed esami, per l'attribuzione di un contratto di Collaborazione coordinata e continuativa, per il profilo professionale manager

*Bruno Boniolo: Università degli studi di Torino*

**Ateneo** Università degli studi di Torino

**manager didattico** Bruno Boniolo

**progetto o azione  
CampusOne** Management didattico

**tipo azione** Azione di sistema

**titolo descrittivo** Sviluppo e rafforzamento delle competenze per il management didattico

**obiettivo specifico** Le azioni intraprese nell'ambito del progetto CampusOne per sviluppare le competenze per il management didattico hanno teso a:

- a) rafforzare le competenze dei MD e creare una rete di aiuto fra di essi al fine di favorirne la credibilità e affermarne il ruolo. Per questo, fin dall'inizio, ci si è proposti di attivare iniziative di formazione e di creare strumenti comunicativi, di documentazione e di supporto alla formazione degli MD, veicolati da un apposito sito e strumenti di supporto al lavoro concreto.
- b) Allargare nell'Ateneo le competenze organizzative, di comunicazione e di project management anche fuori dall'ambito dei MD e far emergere le esperienze già esistenti assimilabili per obiettivi e contenuti di lavoro a quelle dei MD.
- c) Integrare il ruolo dei MD con gli altri ruoli professionali connessi alla didattica già esistenti evitando conflitti
- d) Coinvolgere i MD in attività di *found raising* e di accreditamento

**Progettazione e realizzazione delle attività**

I momenti progettuali e realizzativi si sono cavallati nel tempo e il modo più semplice e schematico per descriverli è quello di fare una cronistoria sintetica delle fasi di attività:  
2002

- 1) partecipazione dei MD ai corsi CRUI, a partire dal MD di Ateneo;
- 2) creazione di un coordinamento fra i MD per favorire il confronto sui problemi e stimolare iniziative comuni;
- 3) ricerca di un finanziamento di Ateneo per nuovi corsi di formazione e aggiornamento a livello locale per MD Campuslike e per altro personale delle strutture didattiche; elaborazione di moduli per il rafforzamento delle competenze del primo gruppo di MD;
- 4) creazione del sito *CampusOne* dell'Università degli Studi di Torino

### 2003

- 1) svolgimento del 1° corso locale, con 20 partecipanti, per complessive 39 ore;
- 2) presentazione di 2 progetti per ottenere un finanziamento del Fondo Sociale Europeo per ulteriori corsi. I due progetti vengono approvati e comportano un finanziamento di 19.800 per due corsi, uno dedicato al management didattico e uno alle procedure di accreditamento;
- 3) nel maggio 2003 si apre una nuova fase di ricerca di fondi del Fondo Sociale Europeo attraverso la partecipazione ad una Direttiva della Regione Piemonte (2003- 2005) per lo sviluppo delle lauree professionalizzanti di primo livello che comprende anche, in un'apposita misura, il finanziamento di azioni di sistema per la formazione del personale degli Atenei, finalizzata alla gestione di progetti europei e allo sviluppo del management didattico. Tutti i progetti vengono approvati e si ottengono 164.400 destinati allo svolgimento di 7 corsi di 80 ore ciascuno, divisibili in due edizioni, ciascuna di 40 ore, da svolgere entro gli A.A 2003-2004 e 2004-2005. Il finanziamento consente di varare: 2 edizioni di corsi per MD, di cui il primo centrato sul ruolo del MD, le problematiche connesse all'orientamento, la progettazione e creazione di siti WEB, l'e-learning; 6 edizioni di corsi sull'accREDITAMENTO (procedure, mantenimento) destinate a differenti figure dell'Ateneo (dirigenti e funzionari Amministrazione centrale, amministrativi Centri gestione autonoma, e altri, fra cui docenti borsisti ecc.); 2 edizioni di un corso di statistica; 2 edizioni di corsi per il conseguimento dell'ECDL; 2 edizioni centrate sulle risorse informatiche necessarie per la gestione di progetti europei;
- 4) diffusione del DB per la gestione delle carriere

degli studenti promosso dalla CRUI, che sarà illustrato durante i corsi;

- 5) tra settembre e dicembre vengono svolti i due corsi relativi al primo finanziamento, che coinvolgono rispettivamente, quello per MD, 20 persone e quello sull'accreditamento 30 persone, comprendenti in questo caso anche docenti dei Corsi di laurea coinvolti dall'accreditamento regionale per aver ottenuto finanziamenti del Fondo Sociale Europeo legati alla Direttiva regionale per le lauree professionalizzanti di primo livello;
- 6) costituzione dell' Agenzia per progetti didattici speciali di Ateneo. L'Agenzia ha come compiti principali: la gestione di progetti esistenti; la promozione della partecipazione a nuovi progetti; la consulenza, la formazione e l'informazione per il *found raising* in ambito didattico, per l'accreditamento e la qualità; le attività istruttorie necessarie per lo sviluppo dell'e-learning in Ateneo.

2004

- 1) marzo – giugno: svolgimento delle prime 7 edizioni dei corsi finanziati sul FSE, con almeno 20 partecipanti per corso;
- 2) creazione di un'area all'interno del sito *CampusOne* e Direttive regionali per la diffusione delle dispense dei corsi e di documenti;
- 3) messa in rete di una procedura locale per l'ottenimento in tempo reale dei dati sulle carriere studenti basata su sistema informativo di ateneo.

2002 - 2004

Nel corso dei tre anni del Progetto *CampusOne* si è incentivata la partecipazione dei MD a incontri e convegni locali e nazionali su tematiche connesse al management didattico, alla valutazione e all'accreditamento e i primi MD coinvolti nel Progetto *CampusOne* sono stati

impiegati come docenti, esercitatori e testimonial nei corsi per MD.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Nel corso del Progetto *CampusOne* si è proceduto a:

- 1) Adottare il db CRUI per gestione carriere studenti, diffonderla fra i MD e gli altri partecipanti ai corsi e promuovere la formazione in merito.
- 2) Realizzare a livello di Ateneo una procedura nuova per l'ottenimento in tempo reale dei dati sulle carriere studenti, basata su sistema informativo di Ateneo.
- 3) Creare i siti *CampusOne* e Direttiva regionale Lauree anche come strumento di diffusione della documentazione didattica e operativa sul management didattico e sulle attività correlate.
- 4) Diffondere l'uso di TestOnline, un programma per la verifica e l'autoverifica dell'apprendimento, impiegato per lo più in relazione ad attività di e-learning.

Nell'ambito dell'acquisizione di fondi del FSE sono state promosse da Facoltà e centri dell'Ateneo e hanno ottenuto specifici finanziamenti 4 azioni di sistema per la costruzione di strumenti ICT destinati a supportare la gestione delle attività didattiche o di attività connesse alla didattica:

- a) ADIDA: Azione di supporto alle attività didattiche della Facoltà di Scienze della Formazione. Prevede la produzione di strumenti per la gestione delle problematiche organizzative e amministrative legate alla didattica da parte della facoltà.
- b) TARM: Test on line per l'accertamento e l'analisi delle conoscenze richieste per l'ammissione ai Corsi di Laurea di I° livello (Tuccari, Magnano, Baldi)

- c) Un ambiente integrato di studio e di comunicazione docenti – studenti (LIASES)
- d) Servizi di Job Placement e promozione stages (Fac. di Scienze MFN)

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Nello sviluppo delle attività descritte sono state coinvolte a diverso titolo:

- 1) Area formazione della divisione personale
- 2) Agenzia per i progetti didattici speciali
- 3) Area percorsi didattici
- 4) Direzione amministrativa e altre divisioni, anche per docenza corsi
- 5) Centri di servizi informatici

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

Le iniziative assunte e il ruolo esercitato dai Presidenti dei Corsi di laurea interessati ha fatto sì che:

- 1) I MD abbiano effettivamente svolto i compiti previsti dal loro ruolo e tutti i responsabili dei corsi, sia di quelli finanziati con Campus sia di quelli finanziati con Direttive regionali che hanno adottato la figura del MD, dichiarino di non poterne più fare a meno.
- 2) I MD siano stati coinvolti anche nelle procedure di valutazione e di accreditamento.
- 3) In molti CDL i MD partecipino ai Consigli di CDL.
- 4) Si siano già avuti due concorsi a tempo determinato destinati esplicitamente o implicitamente alla figura del MD.
- 5) Sia emerso che in alcune Facoltà, indipendentemente dal progetto CampusOne, vi era del personale sostanzialmente impiegato come MD. In particolare da tempo presso la Facoltà di Medicina vi è un ufficio organizzativo che svolge molte funzioni proprie del management didattico. I membri dell'ufficio hanno partecipato ai corsi e oggi ai nuovi corsi partecipa altro personale delle Facoltà di Medicina dislocato nelle diverse strutture.



- 6) Abbia partecipato ai corsi per MD personale amministrativo delle segreterie studenti e delle presidenze che collabora con i MD.
- 7) Il MD venga in generale percepito come un'innovazione positiva, anche un po' trend, nonostante che non tutte le diffidenze o opposizioni siano state superate e l'Ateneo non abbia ancora assunto decisioni specifiche in proposito.

**possibilità e modalità di trasferimento della buona pratica**

Le iniziative intraprese sono pienamente trasferibili in altri contesti e vi è piena disponibilità a favorirne la diffusione attraverso attività formative o di informazione.

*b) monitoraggio e valutazione*

*Giancarlo Tenore: Università degli Studi di Salerno (1)*

**Ateneo**

Università degli Studi di Salerno – Facoltà di Ingegneria

**manager didattico**

Giancarlo Tenore

**progetto o azione CampusOne**

Monitoraggio e Valutazione

**tipo azione**

Monitoraggio e analisi dei risultati, azione specifica del CdL.

**titolo descrittivo**

Raccolta, elaborazione ed analisi dei dati e delle informazioni riguardanti i risultati del cdl secondo una procedura specifica.

**obiettivo specifico**

L'obiettivo dell'azione in oggetto è rendere sistematico il processo di acquisizione di dati e informazioni ai fini della successiva elaborazione degli indicatori di prestazione del cdl, in accordo ai punti E1 e E2 del modello CRUI.

L'azione è stata definita avendo riscontrato

la necessita' di introdurre, nella gestione del cdl, una base oggettiva di risultati per la conferma o la modifica di alcune scelte strategiche.

Nell'ambito dell'azione sono stati individuati quegli indicatori appropriati a descrivere periodicamente lo stato del CdL in merito alla capacita' di attrazione, all'efficacia interna, all'efficacia dei servizi di contesto e all'efficacia esterna.

L'analisi degli indicatori fornisce informazioni per una corretta esecuzione del processo di autovalutazione del CdL e consente di verificare politiche e obiettivi del CdL in occasione delle riunioni di riesame.

### **Progettazione e realizzazione delle attività**

I processi di monitoraggio periodico dei risultati e di autovalutazione, fondamentali per l'attuazione di un efficace sistema di gestione del CdS, rispondono alla necessita' di avere strumenti per misurare in maniera continua le proprie prestazioni e confrontare i risultati ottenuti con le intenzioni (ad esempio: le politiche dichiarate nei confronti delle parti interessate) e gli obiettivi definiti (ad esempio: crescita del numero di studenti).

Il monitoraggio dei risultati avviene una volta l'anno, prima dell'autovalutazione prevista entro il mese di giugno, che richiede appunto la disponibilita' dei risultati.

Pertanto, in corrispondenza dell'inizio del secondo semestre dell'anno accademico, viene avviata la raccolta dei dati individuati che serviranno per la successiva elaborazione degli indicatori di monitoraggio; in particolare, la raccolta dei dati avviene non solo mediante le vie classiche che fanno capo all'Ateneo e/o alla Facolta', ma anche attraverso due strumenti elaborati, distribuiti e valutati in maniera

autonoma dal CdL (un questionario di valutazione della didattica e degli aspetti organizzativi, ed una scheda rivolta a conoscere lo sviluppo della carriera lavorativa dei propri laureati).

Infine, è prevista una fase di analisi critica dei risultati ottenuti, che supporta sia la fase di autovalutazione che il processo di riesame periodico del sistema di gestione.

In particolare, il progetto e la realizzazione dell'azione del CdL hanno avuto la seguente articolazione:

- analisi delle indicazioni derivanti dal modello CRUI: sulla base di quanto richiesto dal modello sono stati individuati gli indicatori di base, derivandoli anche da quelli previsti dalle schede "dat";
- analisi delle esigenze del CdL in merito ad ulteriori indicatori: sono stati individuati degli indicatori che, in aggiunta ai precedenti, meglio potevano descrivere il quadro dei risultati del CdL e risultare significativi per i propri obiettivi/politiche;
- verifica dati e informazioni disponibili in Facoltà ed Ateneo: attraverso ripetuti contatti con le strutture delegate alla raccolta dei dati, si è verificata la regolare disponibilità degli stessi nel corso dell'anno;
- definizione della procedura operativa: sono state stabilite le modalità di effettuazione delle singole attività, attribuite le responsabilità per ciascuna fase e definita la modulistica di supporto alla raccolta/elaborazione identificando questi ultimi come documenti di registrazione del sistema;
- applicazione della procedura in occasione del Rapporto di Autovalutazione (RAV) 2004: la procedura è stata parzialmente applicata (al 70 %) a partire dal secondo semestre dell'anno accademico 2003-2004, consentendo di introdurre nel RAV 2004 molte più informazioni e considerazioni rispetto al precedente.

**tools tecnici progettati utilizzati e realizzati**

Per l'applicazione dell'azione sono stati ideati e/o utilizzati i seguenti tools:

- quadro sinottico degli indicatori;
- questionario aspetti didattici ed organizzativi di Ateneo/Facoltà';
- questionario integrativo del CdL;
- schede di indagine laureati;
- programmi applicativi di statistica.

**strutture dell'Ateneo coinvolte**

Le principali strutture dell'Ateneo coinvolte sono state:

- l'ufficio pianificazione e controllo gestione;
- la segreteria generale studenti;
- il centro di Ateneo per l'orientamento e il tutorato;
- la Facoltà di ingegneria;
- il dipartimento di ingegneria meccanica;
- le commissioni dell'area didattica.

**impatto sulla struttura preesistente**

L'azione del CdL ha avuto come impatti significativi la consapevolezza che i risultati da discutere, valutare e presentare sono prodotti su una base oggettiva e sistematica, e la possibilità' di un corretto confronto con altri CdL analoghi.

**possibilità e modalità di trasferimento della buona pratica**

La procedura è stata impostata in maniera da poter essere facilmente "personalizzabile" per qualunque CdL ne voglia disporre. Al momento è stata trasferita, mediante un lavoro di collaborazione, ad altri due CdL della Facoltà' di ingegneria.

*Giancarlo Tenore: Università degli Studi di Salerno (2)*

**Ateneo** Università degli Studi di Salerno – Facoltà di Ingegneria

**manager didattico** Giancarlo Tenore

<b>progetto o azione</b> <b>CampusOne</b>	Monitoraggio e Valutazione
<b>tipo azione</b>	Monitoraggio dei servizi di contesto, azione specifica del cdl
<b>titolo descrittivo</b>	Elaborazione, somministrazione ed analisi di un questionario specifico del CdL comprendente quesiti relativi all'efficacia dei servizi di contesto.
<b>obiettivo specifico</b>	<p>L'obiettivo dell'azione in oggetto è ottenere in maniera sistematica (ogni semestre accademico) informazioni circa l'efficace funzionamento dei servizi di contesto offerti agli studenti, coinvolgendoli e stimolandoli a fornire valutazioni e suggerimenti.</p> <p>L'azione è stata definita avendo riscontrato la necessita' di integrare le informazioni derivanti dalle indagini di Ateneo/Facolta'.</p>
<b>Progettazione e realizzazione delle attività</b>	<p>Il processo di monitoraggio periodico della soddisfazione della principale parte interessata al CdL, ossia lo studente, relativamente ai servizi offerti come supporto al percorso formativo, è ritenuto fondamentale per poter apportare quelle modifiche necessarie a migliorare l'efficacia dei servizi stessi.</p> <p>Il monitoraggio dei servizi di contesto avviene due volte l'anno e riguarda il semestre accademico appena trascorso: in corrispondenza dell'inizio del semestre successivo a quello in valutazione, viene effettuata l'indagine presso gli studenti del primo, secondo e terzo anno, somministrando il questionario appositamente preparato.</p> <p>I risultati dell'indagine (circa 500 questionari compilati) vengono successivamente trasferiti in un programma applicativo per la loro elaborazione; infine, è</p>

prevista una fase di analisi critica dei risultati ottenuti per l'individuazione delle azioni correttive, preventive e di miglioramento.

In particolare, il progetto e la realizzazione dell'azione del CdL hanno avuto la seguente articolazione:

- sviluppo delle richieste del modello CRUI in merito alla valutazione di efficacia dei servizi di contesto;
- messa a punto del questionario integrativo di CdL;
- definizione delle modalità di somministrazione agli studenti (all'inizio del semestre successivo a quello in valutazione);
- somministrazione del questionario;
- analisi dei risultati dell'indagine;
- avvio di azioni correttive, preventive e di miglioramento.

**tools tecnici progettati utilizzati e realizzati**

Per l'applicazione dell'azione sono stati ideati e/o utilizzati i seguenti tools:

- questionario integrativo del cdl sui servizi di contesto;
- programmi applicativi di gestione dati (microsoft access).

**strutture dell'Ateneo coinvolte**

Le principali strutture dell'Ateneo coinvolte sono state:

- i docenti del cdl per la somministrazione;
- la segreteria didattica per l'inserimento dei dati.

**impatto sulla struttura preesistente**

L'azione del CdL ha avuto come impatto significativo la possibilità di discutere con i responsabili dei servizi all'interno del cds sulla base delle opinioni raccolte dagli studenti e quindi sulla qualità da loro percepita.

**possibilità e modalità di trasferimento della buona pratica** La procedura è stata impostata in maniera da poter essere facilmente “personalizzabile” per qualunque CdL ne voglia disporre. Al momento è stata trasferita, mediante un lavoro di collaborazione, ad altri due CdL della Facoltà di Ingegneria.

*Christian Auriello: Università degli Studi di Salerno (3)*

**Ateneo** Università degli Studi di Salerno – Facoltà di Ingegneria

**manager didattico** Christian Auriello

**progetto o azione CampusOne** Monitoraggio e Valutazione

**tipo azione** Informatizzazione della Gestione delle Pratiche di Tirocinio (Azione di CdL)

**titolo descrittivo** Attraverso il sito [www.adele.unisa.it](http://www.adele.unisa.it), lo studente compila la domanda scegliendo l'orientamento e l'azienda di suo interesse (Elenco Aziende) tra quelle convenzionate con il Dipartimento, dopodichè, sempre on line, viene compilato il progetto formativo dal tutor accademico. Anche la fase di monitoraggio del tirocinio viene gestita on line attraverso la compilazione di questionari di valutazione da parte dello studente e del tutor aziendale a metà e a fine stage.

**obiettivo specifico** Gli obiettivi della buona pratica sono molteplici. Con l'informatizzazione del Sistema, il CdL vuole gestire l'iter del tirocinio (durata minima di due mesi) passo dopo passo, interagendo con tutte le figure coinvolte (Dipartimento, Azienda ospitante, Tutor Aziendale, Tutor Accademico, Studente) senza rischio di perdita di tempo o informazioni.

Il Dipartimento, che interviene nella fase di stipula delle convenzioni e nelle fasi di inizio e fine assicurazione del tirocinante, ha necessità di conoscere in tempo reale quali sono i tirocini che stanno iniziando e quelli che sono terminati per i quali deve dare comunicazione alla Regione e all'Inail.

Il CdL vuole garantire che ci sia una efficace comunicazione con le Aziende ed i relativi Tutor.

Il CdL vuole permettere allo studente di essere al corrente in ogni momento dello stato di avanzamento della sua pratica e vuole avere un monitoraggio sulle attività svolte dallo studente e sul grado di coinvolgimento delle Aziende convenzionate.

**Progettazione e realizzazione delle attività**

Il CdL gestisce ed effettua due attività:

1) *Gestione informatizzata della documentazione*

In primo luogo il manager didattico ha raccolto una serie di informazioni su come si svolgeva l'attività di stage presso il CdL. Ha così potuto realizzare una procedura sulla Gestione Tirocini, sulla base del modello UNI EN ISO 9001:2000, che permette di gestire il processo.

Al contempo, si è proceduto ad una raccolta di informazioni sulle Aziende convenzionate e ad istituire la figura dei tutor aziendali e dei tutor accademici che hanno il compito di riferire alla Commissione Tirocini e al manager didattico sulla "qualità" del tirocinio che si sta svolgendo.

Dopo una prima fase in cui si è affinato il processo e migliorato i punti critici, si è notato che una dispersione di tempo e di informazioni avveniva nelle fasi di approntamento del progetto formativo da parte del Tutor accademico e relativo trasferimento al



Dipartimento per l'attivazione dell'assicurazione; inoltre, ulteriori dilungamenti si riscontravano nella fase di ricezione da parte del Tutor Aziendale della relazione sulle attività svolte ed in fase di chiusura della pratica.

Si è pensato così di procedere ad una informatizzazione del sistema.

Il progetto ha la finalità di assicurare un nuovo sistema di gestione dei documenti, unico per l'intera Area Didattica, organizzato con l'uso di posta elettronica, web internet, intranet, che parte dal protocollo informatico ed innesta su questo un sistema di gestione informatizzata pratiche di elevata autoconfigurabilità, che utilizza la consultazione degli archivi in forma trasversale nell'integrazione tra le varie applicazioni del progetto.

Il progetto è articolato in:

- protocollo informatico;
- gestione informatica degli atti;
- gestione informatica procedimenti amministrativi;
- archiviazione ottica;
- sito intranet aziendale;
- servizi telematici.

#### Protocollo Informatico

Il protocollo informatico, che costituisce lo start-up del progetto, consente di gestire un protocollo unico per il settore dei tirocini formativi e nel futuro per l'intera Area Didattica.

La singola pratica, presentata mediante WEB, viene protocollata in fase di sottomissione e viene fornito immediato riscontro, via posta elettronica, al tirocinante della ricezione della medesima e del numero di protocollo assegnato.

#### Gestione informatica delle pratiche

Con tale applicativo vengono attualmente gestite le pratiche di tirocinio (nel breve

termine anche numerose altre pratiche studente). Inoltre, il programma è predisposto per consentire l'interazione di più soggetti (tutori, tirocinante, Commissione tirocini, manager didattico) al fine di gestire la formazione del documento e la sua sottoscrizione con la firma digitale, tale funzionalità sarà attivata non appena saranno operative le condizioni (tecnologiche) per la gestione del documento informatico.

#### Sito intranet

E' stato realizzato un sito intranet che ricava automaticamente i dati dalle procedure dei flussi documentali e che costituisce la principale interfaccia per i soggetti coinvolti nella procedura per accedere ad informazioni e documenti.

Sul sito intranet è possibile accedere velocemente per visualizzazione e stampa agli archivi delle pratiche, alla modulistica, ai rapporti di valutazione, inoltre, viene curata una vetrina dei provvedimenti normativi più rilevanti ed un sistema di link ai siti di maggior interesse.

L'informatizzazione della Procedura è stata resa possibile con l'affidamento di un contratto ad un consulente esterno (fondi CampusOne)

#### *2) Monitoraggio delle attività di Tirocinio*

La raccolta sistematica di informazioni sull'esperienza, in forma semplice e limitata alle concrete necessità informative, è resa necessaria soprattutto in relazione alle condizioni specifiche del tirocinio: per le condizioni di esternalità rispetto all'azienda del responsabile del tirocinio, che non ha una visibilità diretta degli accadimenti; per le oggettive condizioni di debolezza contrattuale del tirocinante e per l'opportunità di estendere

la partnership fra l'azienda e il soggetto promotore in vista di successive esperienze.

I criteri di controllo riguarderanno dunque opportunamente tre ambiti:

- 1) la realizzazione del programma di tirocinio;
- 2) la qualità della realizzazione;
- 3) l'estendibilità dell'esperienza.

Le modalità attraverso le quali sarà possibile rilevare le informazioni utili per esprimere un giudizio sono numerose e coinvolgeranno i tre partner:

- l'osservazione sistematica da parte del tutore aziendale, che ha la possibilità non solo di rilevare gli output delle attività, ma soprattutto di osservare il processo di lavoro, e rilevare i comportamenti, l'autonomia, la capacità di affrontare direttamente situazioni nuove, la capacità di rivolgersi ad altri colleghi o superiori per chiedere spiegazioni o consigli selezionando adeguatamente la persona e le cose da chiedere, di osservare il modo di organizzare il lavoro, di gestire il tempo, le tecnologie, gli strumenti, il posto di lavoro, la capacità di proporre soluzioni, la puntualità e il rigore, ecc.;
- l'analisi dei lavori e della documentazione prodotta che consentiranno di visualizzare l'evoluzione dell'attività e lo sviluppo delle competenze, permettendo anche di valorizzare le specificità individuali del percorso di apprendimento;
- i colloqui periodici che il tutore accademico realizzerà con il tutore aziendale e con il tirocinante;
- l'autovalutazione del tirocinante, attraverso schede di autovalutazione e relazione finale che guideranno l'allievo al controllo e al giudizio sui propri apprendimenti.

#### Monitoraggio in itinere

L'oggetto della valutazione in itinere riguarda il conseguimento delle competenze

sulle quali si incentra il progetto di tirocinio. Trattandosi di valutazioni che si applicano lungo il percorso di apprendimento si tratterà più propriamente di valutare:

- il conseguimento dei passaggi intermedi che conducono allo standard atteso;
- le “risorse” del soggetto che favoriscono l’apprendimento: ad es. l’autonomia nel ricercare le informazioni mancanti, l’orientamento al risultato, l’interesse e la motivazione, la capacità di diagnosticare gli errori, il livello di autostima.

La valutazione in itinere ha finalità prevalentemente “processive” o, come si dice, “formative”. Specificamente nell’ambito del tirocinio le valutazioni a carattere formativo praticate in itinere offrono possibilità:

- ai tutori non solo di verificare lo stato di avvicinamento agli obiettivi, ma di comprendere anche le strategie individuali, le caratteristiche cognitive del soggetto, i suoi punti di forza e di debolezza, allo scopo di direzionare proposte e suggerimenti, riequilibrare il programma, intensificare eventualmente i supporti, stimolare il conseguimento di nuovi obiettivi valorizzando le risorse e le propensioni individuali;
- al tirocinante, coinvolto nell’autovalutazione, di sviluppare la capacità di autocontrollare i propri processi di apprendimento, incrementare la consapevolezza delle proprie individualità cognitive, delle proprie risorse, idiosincrasie e problemi, e di corresponsabilizzarsi dunque nella definizione/ridefinizione/ sviluppo del processo di apprendimento e delle scelte che lo riguardano.

In particolare il monitoraggio in itinere prevede le seguenti attività:

- al tirocinante è richiesta la compilazione della scheda di valutazione intermedia (MOD4301/5), al raggiungimento del 50% dell’impegno orario previsto;

- al tutore aziendale è richiesta la compilazione della scheda di valutazione intermedia (MOD4301/6), al raggiungimento del 50% dell'impegno orario previsto per il tirocinante.  
Entrambe le schede sono rese disponibili al tutore accademico per la valutazione in itinere delle attività del tirocinante.  
Il tutore accademico, nel rispetto e nei limiti delle proprie funzioni, svolgerà, se richiesto, azioni di sostegno verso il tutore aziendale, relativamente alle competenze didattiche, e azioni di stimolo verso il tirocinante, relativamente alla comprensione e alla rappresentazione dei problemi.  
In presenza di irrisolvibili o gravi incompatibilità tra il tirocinante e il tutore aziendale o il relativo contesto aziendale, il tutore accademico invierà tempestiva comunicazione al Coordinatore della Commissione Tirocini per le ulteriori ed eventuali azioni da intraprendere.

#### Valutazione finale del tirocinio

La valutazione finale dell'attività di tirocinio avverrà secondo una modalità che valorizza gli aspetti processivi della valutazione e nello stesso tempo consente a tutti i protagonisti una visione di sintesi e l'integrazione dei giudizi. La modalità scelta dal CdL in Ingegneria Elettronica prevede le seguenti attività:

- al tirocinante è richiesta la compilazione della scheda di valutazione finale (MOD4301/7), al completamento dell'impegno orario previsto;
- al tutore aziendale è richiesta la compilazione della scheda di valutazione finale (MOD4301/8), a conclusione del tirocinio formativo;
- al tutore accademico è richiesta la redazione di una relazione finale di sintesi che attesti le attività svolte dal tirocinante (MOD4301/9);

- al tirocinante è richiesto di sostenere un colloquio finale, con una Commissione di Valutazione, durante il quale vengono discussi gli eventuali elaborati prodotti, approfondite le tematiche tecnico scientifiche connesse ai contenuti del lavoro, viene approfondita l'esperienza nelle sue componenti sociali, di contesto tecnologico, di modello produttivo, ecc. e viene valutato il grado di padronanza e di trasferibilità degli apprendimenti.

La valutazione finale dell'attività di tirocinio svolta è fatta da una Commissione formata da due componenti della Commissione del tirocinio (il Coordinatore della Commissione Tirocini funge da Presidente) integrata con il tutore accademico di ciascun candidato. La partecipazione alla Commissione di Valutazione può essere allargata ai tutori aziendali, senza che questi risultino componenti ufficiali della Commissione di Valutazione.

La Commissione di Valutazione si riunirà mensilmente.

Prima dello svolgimento del colloquio, la Commissione di Valutazione esaminerà l'intera pratica relativa al tirocinante, studiando con particolare attenzione i documenti di valutazione, intermedi e finali e la relazione finale del tutore accademico.

Al termine del colloquio la Commissione redige il relativo verbale di esame e lo trasmette alla Segreteria dell'Area Didattica di Ingegneria Elettronica per gli ulteriori adempimenti.

### Chiusura del tirocinio e Assegnazione dei CFU al tirocinante

Il tirocinio formativo si riterrà concluso con il superamento del colloquio finale con la Commissione di Valutazione.

Contestualmente con il deposito, da parte del Presidente della Commissione di Valutazione, del verbale di esame presso la Segreteria dell'Area Didattica di Ingegneria Elettronica si dà esecuzione alla fase di chiusura amministrativa del tirocinio. In particolare la Segreteria dell'Area Didattica di Ingegneria Elettronica:

- consegna il libretto-diario del tirocinio, regolarmente compilato e firmato, presso l'Ufficio UDICE;
- comunica la chiusura del tirocinio al Direttore del Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Ingegneria;
- trasmette il verbale d'esame redatto dalla Commissione di Valutazione alla Segreteria Studenti per l'assegnazione dei CFU relativi al tirocinio;
- archivia l'intera pratica relativa al tirocinio presso l'archivio generale dell'Area Didattica.

Lo svolgimento del tirocinio formativo comporta l'attribuzione di 9 CFU.

L'impegno complessivo previsto è di 225 ore.

Le attività svolte nel corso dei tirocini saranno certificate e potranno essere riportate nel curriculum personale.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Come già descritto precedentemente, è stato realizzato un database, contenente informazioni sulle Aziende, sui tirocinanti e sui tutor accademici e aziendali, che viene aggiornato attraverso il sito [www.adele.unisa.it](http://www.adele.unisa.it)

<b>strutture dell'Ateneo coinvolte</b>	Vi è un continuo coinvolgimento del Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Ingegneria Elettrica (DIIE), delegato alla gestione delle convenzioni con le Aziende e con gli Istituti previdenziali.
<b>impatto sulla struttura preesistente</b>	Maggior raccordo e migliore comunicazione tra le varie Parti Interessate (tirocinante, Segreteria di Area didattica, DIIE, Azienda, Commissione tirocini, Manager didattico, Segreteria studenti). Ottimizzazione del flusso di informazioni che ha permesso di evitare perdita di informazioni e/o di pratiche cartacee durante i passaggi da una funzione all'altra.
<b>possibilità e modalità di trasferimento della buona pratica</b>	La buona pratica può essere trasmessa a qualsiasi altro CdL (non solo di Ingegneria) senza alcuna difficoltà.
<i>Christian Auriello: Università degli Studi di Salerno(4)</i>	
<b>Ateneo</b>	Università degli Studi di Salerno – Facoltà di Ingegneria
<b>manager didattico</b>	Christian Auriello
<b>progetto o azione CampusOne</b>	Monitoraggio e Valutazione
<b>tipo azione</b>	Realizzazione di una procedura per il monitoraggio delle difficoltà contingenti e delle azioni correttive (Azione di CdL)
<b>titolo descrittivo</b>	Realizzazione di una procedura che risponde al modello <i>CampusOne</i> e alla norma UNI EN ISO 9001:2000, per il trattamento delle difficoltà contingenti.



**obiettivo specifico** L'Obiettivo della buona pratica è quello di permettere al CdS di monitorare le eventuali difficoltà contingenti che possono verificarsi durante l'erogazione delle attività. Si vuole così consentire al CdS di trattare in modo sistematico le difficoltà contingenti e di adottare opportune azioni correttive/preventive o durante lo svolgimento delle attività o in fase di riesame.

**Progettazione e realizzazione delle attività**

Si è deciso di progettare lo sviluppo di una procedura sulla Gestione delle difficoltà contingenti (realizzata dal manager didattico) sulla base del modello UNI EN ISO 9001:2000

La procedura descrive le modalità operative per il controllo delle situazioni in cui le attività risultano essere non conformi ai requisiti specificati nel modello *CampusOne*, nelle procedure e/o a quanto definito negli accordi con le Parti Interessate.

Le modalità descritte nella procedura si applicano essenzialmente a tutte le attività svolte dall'Area Didattica.

Nella fattispecie dell'Area Didattica di Ing. Elettronica, le difficoltà contingenti corrispondono a:

- errori in fase organizzativa;
- anomalie o difformità riscontrabili durante la gestione delle attività;
- improvvisa o temporanea indisponibilità di un docente;
- improvvisa o temporanea indisponibilità di un'aula;
- improvvisa o temporanea indisponibilità degli addetti alla segreteria.

In linea generale, qualunque difficoltà contingente di processo può essere risolta attraverso una ripetizione dell'operazione eseguita o l'accettazione previa deroga o

	<p>concessione da parte del Presidente di Area didattica.</p> <p>Quest'ultima è possibile solo nel caso in cui non si sia in presenza di manchevolezze eccessive.</p> <p>Le fasi per la gestione delle situazioni di difficoltà contingenti sono l'identificazione del processo non conforme, la sua documentazione e la valutazione.</p>
<b>tools tecnici progettati utilizzati e realizzati</b>	Realizzazione di un modello (MOD5201/1) che permette al MD di raccogliere eventuali segnalazioni di difformità che possono provenire dalle varie PI (studenti, docenti, aziende, ecc.)
<b>strutture dell'Ateneo coinvolte</b>	Esclusivamente il CdS.
<b>impatto sulla struttura preesistente</b>	Migliore sistematicità nel trattamento di eventuali problemi da parte del CdS. Migliore visibilità verso le PI nel garantire che tutte le loro segnalazioni vengano affrontate dal CdS
<b>possibilità e modalità di trasferimento della buona pratica</b>	La buona pratica può essere trasmessa a qualsiasi altro CdL (non solo di Ingegneria) o alla struttura organizzativa di Ateneo senza alcuna difficoltà.

*Sauretta Rossi: Università degli studi di Siena*

**Ateneo** Università degli studi di Siena

**manager didattico** Sauretta Rossi

**progetto o azione CampusOne** Monitoraggio e Valutazione

**tipo azione** Creazione e gestione di un software per il monitoraggio curriculare: azione di sistema

**titolo descrittivo** Statistiche coorti: data base di supporto alla valutazione da cui ricavare informazioni relative all'anagrafica studenti, al monitoraggio curriculare e al conteggio dei crediti. Disaggregazione ed esame di tali dati per i corsi *CampusOne* e *Campuslike*.

**obiettivo specifico** Obiettivo specifico del software è quello di fornire un supporto operativo ai docenti (e più in generale a chiunque fosse interessato all'andamento operativo del Corso di Laurea) attraverso la valutazione, il monitoraggio delle coorti studentesche e, in particolare, l'avanzamento delle carriere. Partendo da questo input, l'Amministrazione centrale, avvalendosi della stretta collaborazione del management didattico, ha predisposto un sistema di monitoraggio, basato su uno specifico data base, che coinvolge tutti i Corsi di Laurea di Ateneo. In particolare, per i corsi *CampusOne* e *Campuslike*, i dati così ricavati sono stati analizzati e sono state tratte informazioni utili alla soluzione di eventuali criticità e all'ottimizzazione di positività.

**Progettazione e realizzazione delle attività** Partendo dalle esigenze informative dei singoli docenti coinvolti nella valutazione *CampusOne*, considerando le informazioni minime, necessarie alla redazione del RAV, la Direzione Amministrativa in collaborazione con il management didattico e, soprattutto, grazie al supporto tecnico del Q.it (Centro universitario per l'informatica e la telematica), ha ideato, progettato e realizzato il data base. Il software è stato reso disponibile a partire dall'a.a. 2002/2003 ed è oggetto di continui

aggiornamenti anche a seguito di suggerimenti forniti dagli stessi utilizzatori. Per la messa a punto del data base sono state utilizzate le risorse interne all'amministrazione.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Il software "Statistiche coorti" è raggiungibile direttamente all'indirizzo Web <http://online.unisi.it/servizi/> oppure seguendo il percorso guidato sulla Home page dell'Università di Siena. Con il browser è sufficiente connettersi alla Home page [www.unisi.it](http://www.unisi.it), raggiungere il link "Servizi on line" e cliccare su "Ricerca" successivamente su "Accesso ai Servizi"; solo in seguito è opportuno introdurre Username e password. Il menù di accesso ai dati è il seguente:

Selezionare una della seguenti voci:

1. *Caratteristiche e Stato della Corte (ricerca per Corso di Laurea)*
2. *Check degli esami (ricerca per Corso di Laurea)*
3. *Check degli esami (ricerca per Singolo Insegnamento)*
4. *Check dei crediti (ricerca per Corso di Laurea)*

Interfaccia provvisoria. Per ogni problema contattare [servizi.online@unisi.it](mailto:servizi.online@unisi.it)

L'impegno iniziale dell'amministrazione si è profuso verso una corretta definizione del concetto di coorte studentesca. Con il termine "coorte" si è così indicato l'insieme degli studenti iscritti per la prima volta al primo anno di un particolare Corso di Studi: la rilevazione viene effettuata convenzionalmente al 31/12 dell'anno accademico in corso.

Le quattro voci informatiche evidenziate nell'interfaccia iniziale forniscono informazioni sia di origine anagrafico-descrittive che di avanzamento curricolare.

Ogni elaborazione usa come fonte originaria di dati l'archivio degli studenti gestito dall'Ufficio Segreterie Studenti: i dati vengono rilevati ogni 4 mesi.

In particolare nella scheda Caratteristiche e Stato della Coorte vengono osservate variabili quali il sesso, la provenienza scolastica, l'età e l'area geografica di provenienza degli studenti.

L'evoluzione dello status degli studenti della coorte viene monitorata con riferimento a queste variabili, rilevando quanti studenti sono laureati, quanti ancora iscritti e quanti possono considerarsi dispersi. Gli "studenti dispersi" sono coloro che per qualche motivo hanno lasciato il Corso di Studi scelto.

Cliccando su "Caratteristiche e stato della coorte" viene visualizzata una pagina composta da 5 tabelle: "Dato Iniziale" informazioni circa la distribuzione del numero degli studenti della coorte al momento della rilevazione dell'iscrizione; "Dato Attuale" distribuzione degli studenti al momento della rilevazione, distinguendoli tra ancora iscritti, laureati (studenti che hanno concluso il percorso di Studi raggiungendo l'obiettivo previsto) e dispersi (studenti che hanno abbandonato il Corso di Studi); "Tasso di dispersione" (rapporto tra dispersi e iscritti iniziali) e "Tasso di successo" (rapporto tra laureati e iscritti iniziali).

La tabella "Check esami" fornisce informazioni sia a livello di Corso di Studi (Check esami ricerca per Corso di Laurea) che di singolo insegnamento (Check esami ricerca per singolo insegnamento); tali tabelle, per ciascun insegnamento previsto nel piano di studi dagli studenti della coorte che risultano ancora iscritti al corso, evidenziano le modalità di realizzazione

dell'esame (per superamento o per convalida), la percentuale degli studenti che ha superato l'esame entro i tempi previsti, il tempo medio impiegato nel superamento, la "criticità" dell'esame (espressa da indicatori calcolati con criteri convenzionali) all'interno del CdS.

La tabella "Check crediti" evidenzia i crediti acquisiti dagli studenti delle coorte considerando lo "status" degli studenti alla data di rilevazione.

Dalla tabella è possibile ricavare il numero di studenti che hanno raggiunto la soglia di crediti che uno studente deve raggiungere rispettivamente al primo, secondo e terzo anno di iscrizione per evitare di iscriversi come ripetente (come da Regolamento Didattico di Ateneo art.11, comma 4).

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Per la messa a punto del software Statistiche coorti sono state coinvolte le seguenti strutture:

Direzione amministrativa: ideazione, progettazione, realizzazione e gestione del data base;

Q.it: consulenza e manutenzione informatica;

Segreterie Studenti: fornitura dati;

Corsi di laurea: input per l'aggiornamento

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

I dati sono stati forniti a tutti i Corsi di Laurea dell'Ateneo e sono stati recepiti eventuali loro suggerimenti per l'ottimizzazione del sistema. In particolare per ciò che riguarda i Corsi di Laurea *CampusOne* e like il management didattico ha contribuito all'analisi qualitativa dei dati, fornendo un utile strumento ai Corsi di Laurea per la correzione di eventuali criticità e l'ottimizzazione di aspetti positivi e, contemporaneamente, al gruppo di Autovalutazione, informazioni necessarie alla redazione del RAV.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

L'università di Siena, sulla base dell'esperienza *CampusOne*, ha esteso il sistema della valutazione, secondo il modello *CampusOne*, all'intera offerta formativa di primo livello (Progetto VAI – Valutazione delle attività istituzionali di Ateneo – attualmente a regime, che riguarda, oltre la didattica anche la ricerca, con il coinvolgimento, quindi, di tutti i Corsi di Laurea e tutti i dipartimenti di Ateneo). Ovviamente il data base di cui sopra e l'utilizzo dei dati ricavati ha assolto una funzione fondamentale anche nell'attuazione di questa buona pratica.

*c) orientamento*

*Apollonia Matriciano: Università degli Studi di Roma “-La Sapienza”*

**Ateneo** Università degli Studi di Roma “-La Sapienza”

**manager didattico** Apollonia Matriciano

**progetto o azione  
CampusOne** Orientamento

**tipo azione** Azione di sistema

**titolo descrittivo** Il manager dei servizi di orientamento: supporto e coordinamento dei processi di orientamento in ingresso, di tutorato e di placement

**obiettivo specifico** L'autonomia degli Atenei nel ridisegnare l'offerta formativa richiede anche una riorganizzazione dei servizi di orientamento per rispondere alle esigenze degli studenti, e integrare le attività dei CdS e quella dei molteplici soggetti che a vario titolo svolgono attività di orientamento. In questo contesto la proposta del

management, sperimentata nel progetto *CampusOne* è stata adattata anche a delle esigenze specifiche che erano quelle di potenziare i servizi di orientamento.

Il manager dei servizi di orientamento ha operato, durante il progetto, a supporto del delegato di orientamento delle Facoltà, o della commissione di Ateneo, per gestire, organizzare, creare, migliorare i servizi d'orientamento, e la comunicazione tra i diversi soggetti coinvolti.

### **Progettazione e realizzazione delle attività**

Efficacia ed efficienza nelle pubbliche Università sono fortemente dipendenti dalla presenza di risorse umane qualificate capaci di attivare processi organizzativi innovativi basati sull'adozione di strumenti di management, di comunicazione e di qualità in grado di rispondere alle differenti esigenze che il sistema universitario è chiamato a soddisfare.

L'autonomia degli Atenei e, nello specifico, delle Facoltà richiede un cambiamento sostanziale delle modalità attraverso le quali offrire i propri percorsi formativi che vanno riorganizzati, non solo nei contenuti, ma anche nelle attività di supporto collaterali.

Già nei precedenti progetti Campus, che hanno interessato i Diplomi Universitari, la funzione del manager a La Sapienza è stata focalizzata sui servizi agli studenti e, in particolare, all'orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita. L'esperienza acquisita è proseguita con l'impegno profuso per il coordinamento e l'implementazione del progetto *CampusOne*, il quale ha consentito lo sviluppo di alcune nuove attività, nonché una notevole promozione della figura del manager didattico e delle sue funzioni, soprattutto tra gli operatori dell'Università. Ciò ha anche permesso una certa sperimentazione del suo ruolo, a diversi



livelli, coinvolgente anche realtà esterne più ampie e complesse.

La sperimentazione, condotta fin dal 1997, è stata elaborata anche tramite piccoli gruppi di ricerca. Il frutto di tale lavoro è testimoniato da alcuni articoli che sono stati presentati, in Italia ed all'Estero, durante Congressi Internazionali dedicati alle nuove metodologie didattiche, alle influenze del sociale sulla struttura accademica e sulle strategie didattiche.

Più recentemente, dal 2003 la Facoltà di Ingegneria, ha sperimentato la funzione di management a livello di Facoltà e la funzione di management dedicato ai servizi dell'Orientamento, anche in collaborazione con la Facoltà di Scienza Fisiche Matematiche e Naturali e Statistica.

Le attività sviluppate si sono articolate, in particolare, nelle seguenti fasi:

- progettazione,
- controllo,
- implementazione,
- gestione,
- coordinamento,  
ispirandosi alla logica PCDA (Plan-Do-Check-Act) in tutti e tre i processi fondamentali delle attività di orientamento, ovvero
- orientamento in ingresso,
- orientamento in itinere,
- orientamento in uscita.

Durante il progetto il manager ha operato a supporto del Delegato all'orientamento delle Facoltà, per gestire, organizzare, creare e migliorare i servizi d'orientamento, e la comunicazione tra i diversi soggetti coinvolti.

Le attività realizzate sono state le seguenti:

- Organizzazione di una rete con le scuole secondarie attraverso incontri presso le scuole, convegni e depliant.

- Organizzazione di un servizio telefonico ed informatico di supporto alle scuole per l'organizzazione delle prove di autovalutazione, anche attraverso la predisposizione di una procedura per la prenotazione delle prove di autovalutazione in ingresso.
- Organizzazione di una conferenza sull'orientamento per la diffusione dei risultati delle prove degli ultimi quattro anni sia tra la docenza delle scuole e dell'Università, e dei vari soggetti che a vario titolo sono coinvolti nelle attività di orientamento.
- Somministrazione delle prove a 1800 studenti di 63 scuole della provincia (da marzo 2004 a maggio 2004).
- Realizzazione di un CD di auto-apprendimento per gli studenti in ingresso realizzato anche con i fondi CampusOne.
- Rafforzamento di una rete di rapporti con gli enti locali, in particolar modo con il comune di Roma.
- Organizzazione di un servizio di informa giovani presso la Facoltà di Ingegneria.
- Promozione delle attività attraverso la presentazione in vari convegni e fiere.
- Partecipazione al Job meeting .
- Promozione delle attività tramite media e siti.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

- Analisi delle esigenze degli studenti attraverso un questionario somministrato alla coorte campusone ad inizio del progetto ed a sua conclusione.
1. Tavoli di consultazione sull'orientamento con gli enti Locali e Confindustria
  2. Costituzione di un centro CampusOne utilizzato anche per le prove di autovalutazione in ingresso.
  3. Strutturazione di un team informatico (Campusteam) che cura la parte informativa delle prove.
  4. Realizzazione di servizi di supporto per gli studenti, in collaborazione con il Comune di

Roma, con associazioni ed enti locali.

5. Messa a punto di una banca dati contenente tremila test di autoapprendimento.
6. Messa a punto di un software in grado di fornire un immediato feedback allo studente.
7. Realizzazione di un CD di autoapprendimento sui requisiti di base (100 ore di didattica).

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Le attività di Orientamento hanno come referenti i delegati dell'orientamento delle Facoltà di Ingegneria, Scienze M. F. e N. e Statistica che sono membri della commissione di orientamento dell'Ateneo. Hanno partecipato alle attività alcuni docenti dei dipartimenti di matematica e di italianistica, i referenti dei Corsi di Laurea delle Facoltà, e le Presidenze delle Facoltà.

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

Il ruolo del manager è stato bene compreso nell'ambito delle azioni *CampusOne*, soprattutto dalle Facoltà del Polo Scientifico tecnologico coinvolte nel progetto. Da questa prima fase è nata la definizione e la proposta del progetto per l'orientamento da inserire nelle Facoltà e nelle attività di orientamento dei poli.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

La Commissione di Orientamento di Ateneo ha messo a punto il progetto di inserimento di questa nuova figura. In particolare, il progetto si propone di intervenire sull'assetto organizzativo dei servizi per gli studenti proponendo il manager dei servizi di orientamento dedicato alla gestione degli interventi di supporto e consulenza per le attività connesse ai processi di orientamento d'ingresso, tutorato e placement.

Nello specifico gli obiettivi sono:

- identificare personale (all'interno o all'esterno) da allocare per la gestione dei servizi di orientamento e tutorato;
- sviluppare un programma per la formazione

del personale e per la realizzazione di interventi dedicati;

- identificare e definire un modello rete di servizi, ancorati alla struttura d'Ateneo, in grado di operare per promuovere le attività delle Facoltà e dei CdS in tema di orientamento e valorizzare le connessioni con le altre strutture del territorio (informagiovani ecc.).

La proposta dei manager dei servizi di orientamento è stata approvata dal Senato Accademico il 22 aprile 2004.

*Sasha Perugini: Università degli studi di Siena*

<b>Ateneo</b>	Università di Siena
<b>manager didattico</b>	Sasha Perugini
<b>progetto o azione</b> <b>CampusOne</b>	Orientamento
<b>tipo azione</b>	Azione di Corso di Laurea
<b>titolo descrittivo</b>	<i>Freelosophy</i> —brochure di orientamento in entrata contenente indagine sulle professionalità dei laureati in filosofia
<b>obiettivo specifico</b>	In seguito al calo, crescente, delle iscrizioni presso il Corso di Laurea in Filosofia emerso dall'autovalutazione e segnalato dal team di valutazione esterna, il management si è interrogato sulle possibili cause ed eventuali soluzioni del problema. Tra le varie ipotesi emerse come cause di questa contrazione delle iscrizioni è stata messa in evidenza la diffidenza, soprattutto da parte dei familiari degli studenti, nei confronti di un Corso di Laurea che non viene ritenuto professionalizzante. La laurea viene, infatti, fatta coincidere spesso, a ragione o a torto,

con la professione potenziale e, quindi, misurata in termini di investimento di tempo, energia e danaro. Poiché nell'opinione pubblica appariva oramai radicata l'idea che l'unico sbocco possibile per un laureato in filosofia fosse l'insegnamento, il progetto *Freeelosophy* è nato proprio dalla volontà di dimostrare, dati alla mano, che la realtà del mondo del lavoro è invece molto più versatile e pronta a ricevere laureati in filosofia anche là dove sia richiesta una professionalità specifica. Le indagini di mercato dimostrano, infatti, che il mondo del lavoro si è aperto in modo significativo verso nuove professionalità che spesso prediligono una formazione di base umanistica.

**Progettazione e realizzazione delle attività**

Il progetto ha seguito le seguenti fasi:

- Costituzione di un team di lavoro che includeva il Presidente del CdL, alcuni docenti, il manager didattico e due studenti tutor.
- Analisi degli sbocchi professionali a cui sono approdati i laureati di filosofia in Italia nell'ultimo ventennio. L'analisi è stata condotta principalmente attraverso internet tenendo conto delle esperienze dirette dei docenti coinvolti nel progetto.
- Progettazione di un pieghevole - sia dal punto di vista grafico/testuale che dal punto di vista dei contenuti - in cui inserire i risultati della ricerca.
- Stesura del testo del pieghevole e scelta del titolo dell'azione: *Freeelosophy*. Il testo è stato fatto circolare tra i vari docenti afferenti al CdL per ulteriori aggiunte o commenti.
- Scelta delle immagini da inserire nel pieghevole con relativo acquisto dei diritti d'autore dell'immagine di copertina.

- Distribuzione del pieghevole sia in forma cartacea che via web a:
  - studenti delle scuole superiori in visita presso la Facoltà;
  - uffici interessati quali Placement Office, Segreterie Studenti, Ufficio Accoglienza e Tutorato, Ufficio Marketing e Comunicazione dell'Università;
  - scuole superiori del territorio;
  - per conoscenza: a vari altri Coordinatori del progetto *CampusOne*, ai valutatori esterni, agli altri docenti responsabili *CampusOne*.

**tools tecnici progettati utilizzati e realizzati**

Il principale strumento utilizzato per questa buona pratica è il pieghevole "Freeosophy" consultabile al seguente indirizzo:<http://www.unisi.it/ricerca/philab/free.htm>. I risultati della ricerca di cui sopra sono stati inseriti all'interno del pieghevole suddiviso nelle seguenti sezioni messe in evidenza dalla veste grafica:

- i possibili sbocchi professionali e le nuove figure professionali (p.e. consulente filosofico, content-manager, net-clipper etc) suddivisi per ambiti professionali: comunicazione, giornalismo /editoria, industria e servizi, politica, consulenza filosofica. Per ogni sotto-sezione sono stati dati link di riferimento consultabili in rete.
- i filosofi italiani attualmente viventi che occupano posizioni di rilievo nella vita politica, culturale e sociale italiana (con relative foto);
- descrizione del Corso di Laurea di Arezzo e le relative strutture.

**strutture dell'Ateneo coinvolte**

- Ufficio Accoglienza, Orientamento e Tutorato, Segreterie Studenti, Ufficio Marketing e Placement Office per la distribuzione del pieghevole.
- Docenti del CdS e due studenti tutor per la ricerca e la stesura dei testi.

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

Il pieghevole è stato recepito con esito positivo, suscitando molti complimenti, sia dalle strutture d'Ateneo, in particolare la Facoltà di appartenenza, che dalle scuole superiori - studenti e docenti. E' stata in particolar modo apprezzata la veste grafica e il procedimento della ricerca sviluppata tenendo conto del punto di vista degli studenti in entrata e delle perplessità sul loro futuro inquadramento professionale. Ad un anno di distanza dalla stampa del pieghevole questo viene ancora preso spesso ad esempio da altri CdS o docenti come esempio di buona pratica.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

Il progetto è facilmente trasferibile. Al momento, sulla base di questo esempio, la Facoltà di Lettere e Filosofia di Arezzo sta valutando la redazione/stampa di un pieghevole di presentazione di tutta la struttura ma incentrato maggiormente sulla presentazione dell'offerta didattica.

*Floriana Mantovano: Università degli studi della Calabria*

**Ateneo**

Università degli studi della Calabria

**manager didattico**

Floriana Mantovano

**progetto o azione  
CampusOne**

Orientamento

**tipo azione**

A livello di sistema del Progetto CampusOne dell'Università della Calabria le azioni che più direttamente sono coinvolte nell'orientamento sono l'azione Rapporti con il Territorio, che ha lavorato prevalentemente sulla costruzione di un collegamento più immediato con il mercato del lavoro, l'azione Management, che riconosce tra i compiti e le funzioni del manager didattico anche specifiche

competenze in merito all'orientamento e, in particolare, l'azione Tirocini. Quest'ultima ha progettato e realizzato iniziative mirate ad agevolare una corretta preparazione all'esperienza di tirocinio. Infatti ha finalizzato i suoi sforzi nel rendere l'esperienza di tirocinio una valida e proficua occasione per il futuro laureato di potersi misurare con le richieste del mondo del lavoro, valutando nello stesso tempo on the job i propri interessi ed aspirazioni. Nello specifico ha poi sostenuto i CCdL nella valorizzazione delle attività di tirocinio attraverso un'azione di divulgazione e pubblicizzazione delle modalità di accesso e svolgimento del TDU (per esempio ha reso possibile anche l'attuazione di "borse di studio" per gli studenti che vogliono sperimentare on the job quanto appreso nei tre anni di formazione accademica).

A livello di Corso di Laurea le azioni di orientamento sono state progettate e realizzate per rispondere ad uno specifico bisogno degli studenti di Filosofia e Scienze Umane che, pur potendo usufruire dei servizi presenti in Ateneo, hanno manifestato un certo interesse in merito alla pratica dei percorsi orientativi. Nello specifico l'interesse è volto alla conoscenza di sé e delle dinamiche che intervengono nella scelta della carriera; alla consapevolezza delle possibilità offerte dal Corso di Studio intrapreso in relazione agli sbocchi occupazionali del mercato del lavoro; all'individuazione dei requisiti per la progettazione di un'ipotesi realistica di carriera professionale; all'acquisizione di metodologie e strumenti per la ricerca attiva del lavoro, all'accompagnamento durante l'esperienza di tirocinio.

Tutto ciò investe, almeno in parte, i compiti e le funzioni del manager didattico, che nel



caso specifico ha competenze specialistiche come orientatore dei processi formativi e delle scelte professionali, contribuendo a definire le possibili aree di intervento sulla base dell'analisi dei bisogni effettivi e, contestualmente, agevolando il raccordo con tutte le iniziative presenti in Ateneo.

**titolo descrittivo**

Il Management e l'Orientamento alla scelta. Piano di Orientamento per il Triennio: ricerca, azione, applicazione. Bilancio orientativo e scelta di carriera nell'ambito delle Scienze Umane.

**obiettivo specifico**

*Il Management e il bilancio orientativo*  
Il bilancio orientativo e il colloquio rappresentano non solo gli strumenti operativi predisposti, diventando nel contesto della sperimentazione CampusOne uno fra i tanti modelli operativi, ma costituiscono la chiave di lettura dell'intero processo operativo del manager didattico. Pertanto gli obiettivi di seguito descritti rappresentano proprio la tensione verso cui ogni azione è complementare all'altra. L'obiettivo generale riguarda l'offerta di un servizio di consulenza orientativa che possa contribuire alla scelta di percorsi formativi e/o professionali, e quindi alla costruzione di un profilo professionale spendibile realisticamente nel mondo del lavoro, per il laureato in Filosofia e Scienze Umane. Gli obiettivi specifici sono relativi ai bisogni degli studenti iscritti al primo, al secondo ed al terzo anno che tipicamente presentano esigenze diverse.  
Orientare lo studente del primo anno significa prevalentemente metterlo nelle condizioni di instaurare agevolmente un rapporto interpersonale con i docenti Tutors e i Tutors Junior, di muoversi agevolmente nel contesto organizzativo, di acquisire

autonomia metodologica nel nuovo contesto didattico. Quindi l'obiettivo è sostanzialmente quello di integrare, accogliere ed introdurre agevolmente nel vivo di tali contesti.

Le azioni di orientamento rivolte a studenti che oramai si sono introdotti nella vita universitaria hanno due specifici obiettivi: individuare, tramite il monitoraggio della carriera, gli studenti che presentano rallentamenti negli studi ed invitarli a sostenere colloqui di orientamento mirati alla rimotivazione; stimolare la riflessione su capacità e competenze acquisite in relazione al personale progetto formativo-professionale, anche in vista dell'esperienza di tirocinio.

Orientare lo studente che si appresta a concludere il percorso di studio della laurea triennale significa dare un sostegno specialistico in merito all'autovalutazione degli ambiti di studio da privilegiare, dare informazioni corrette o, meglio ancora, stimolare alla individuale ricerca attiva del lavoro, fornendo una guida ragionata alla selezione delle informazioni. Non ultima la consulenza sulla scelta del tirocinio come momento semplicemente orientativo, come preinserimento o come esperienza formativa.

Il Corso di Laurea, a completamento di quanto offerto agli studenti in termini di consulenza orientativa, ha esteso il servizio anche a studenti dei licei, presenti sul territorio, attraverso attività laboratoriali, al fine di dare un aiuto valido a quanti vorranno scegliere con maggiore consapevolezza il proprio iter di studio.

In ultima istanza il Corso di Laurea in Filosofia e Scienze Umane ha inteso offrire un servizio di consulenza orientativa che, in quanto tale, superi il semplice aspetto

informativo, che pur appartiene sia ai compiti del manager didattico sia a quelli di un esperto orientatore, per poter collocare le attività di orientamento all'interno di un percorso formativo più rispondente alle effettive esigenze dei propri studenti.

Nel caso specifico del Corso di Laurea in Filosofie e Scienze Umane sono stati predisposti seminari di tirocinio tenuti da professionisti che, provenendo dal mondo del lavoro, offrono agli studenti una prospettiva ampia sulla effettiva produzione richiesta dal mercato. La docenza extra-academica coinvolta ha, infatti, analizzato di volta in volta l'iter di costruzione del "prodotto finito" a partire dalle conoscenze teoriche di base previste dal piano dell'offerta formativa del CdL (Sono stati attivati per gli anni accademici 2002/2003 e 2003/2004 seminari di tirocinio su Giornalismo tradizionale e giornalismo sul Web, Pratiche filosofiche - Il modello della Philosophy for Children, Editoria tradizionale e multimediale).

Inoltre i seminari proposti sono correlati ai tirocini formativi e di orientamento, non pensati come isole formative vuote di collegamenti, ma organizzati secondo un approccio sistemico.

Tale visione di insieme risulta facilitata ancora una volta dalla doppia veste del manager didattico: presente nella sua funzione di coordinatore ed organizzatore, ma attento alle buone pratiche inerenti l'orientamento, in quanto orientatore dei processi scolastici e formativi e delle scelte professionali.

È in questa ottica che il manager si occupa della gestione dei rapporti con il territorio e quindi all'organizzazione delle attività del Comitato di Indirizzo; nella fattispecie: individua le aziende disposte ad ospitare

studenti per esperienze di tirocinio; gestisce le attività di tirocinio formativo e di orientamento; organizza gli interventi in merito al mercato del lavoro regionale e all'attuale stato occupazionale dei laureati in Filosofia; individua sbocchi occupazionali alternativi a quelli inerenti il settore scolastico.

**Progettazione e realizzazione delle attività**

Analisi dei fabbisogni  
Progettare un piano operativo di orientamento per il triennio ha comportato innanzitutto l'analisi puntuale di ogni aspetto della realtà formativa in cui tale idea doveva essere implementata. In primo luogo è stata presa in esame una ricerca, la più recente disponibile, sulla situazione occupazionale dei laureati nel 1998 in Filosofia dell'Università della Calabria. Tale ricerca, svolta dal Prof. T. Romita a livello di Ateneo e con la collaborazione dell'Ufficio Orientamento Laureati, ha permesso di capire che ben il 65,1% degli intervistati sono attirati dalla prospettiva di un lavoro in proprio. Il 31,7% utilizza in maniera importante la formazione universitaria e solo il 4,8% ha usufruito dei finanziamenti previsti per la creazione di attività imprenditoriali a fronte di un 60,3% che non ha mai usufruito dei finanziamenti. Altro dato di analisi è stato il risultato del questionario somministrato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che ha fornito immediatamente indicazione di eventuali disfunzioni e ha permesso di individuare le discipline meno rispondenti alle aspettative degli studenti. Tali dati sono stati confrontati con quelli del monitoraggio delle carriere, evidenziando gli ambiti disciplinari su cui maggiormente concentrare l'attenzione, con la messa a punto di specifici corsi di recupero.

(Per quanto concerne la descrizione degli strumenti si confronti il relativo paragrafo).

La situazione iniziale. Il Problema:

scarsa attenzione alle attività di informazione e accoglienza rivolta agli studenti del primo anno; mancanza di rilevamento dati della carriera studenti con conseguente mancanza di consapevolezza delle “sacche critiche” nell’iter degli studi, causa di dispersione e abbandono degli stessi; assenza di azioni specifiche in merito alla definizione di sbocchi sul mercato del lavoro; mancanza di effettivo supporto alla “giusta” scelta del tirocinio formativo e di orientamento. Non sufficiente raccordo con le iniziative dell’Ateneo che, seppur numerose ed interessanti, spesso non si muovono in un quadro sistemico e rischiano di non coinvolgere tutti gli studenti.

Obiettivi del servizio di orientamento:

- erogare servizi di consulenza e assistenza per l’inserimento didattico, organizzativo e relazionale;
- supportare all’elaborazione di progetti formativi e professionali;
- supportare alla scelta del tirocinio formativo e di orientamento;
- fare corrispondere la durata effettiva dei corsi con la loro durata legale e ridurre la percentuale di abbandono.

Studi di fattibilità e requisiti:

per rendere operativa l’apertura di uno sportello che potesse garantire agli studenti una consulenza si è reso necessario reperire uno spazio all’interno del quale effettuare i colloqui individuali. Si è, quindi, deciso di collocare lo studio del manager didattico accanto allo sportello tutors per rendere più agevole l’erogazione di tutte le informazioni utili anche sul servizio aggiuntivo. E’ stato pensato un orario apposito di ricevimento studenti presso lo studio del manager

didattico e pubblicizzato nelle apposite bacheche e sul portale del CdL.

La collaborazione con i tutors è stata peraltro indispensabile e funzionale alla comunicazione tempestiva di tutti i disagi che possono quotidianamente presentarsi. Inoltre, sono stati individuati specialisti di settore che hanno tenuto incontri con gli studenti in merito all'evoluzione del mercato del lavoro regionale e sulla imprenditorialità giovanile. A ciascun docente del CdL è stato chiesto di compilare un questionario sulla programmazione didattica, dando indicazione sulla spendibilità nel mercato del lavoro delle capacità/competenze apprese dall'esercizio intellettuale proposto da ogni disciplina. Tutto ciò per avere conferma oppure acquisire nuovi spunti in merito a ambiti di interesse professionali alternativi al tradizionale sbocco sull'insegnamento.

Altro aspetto importante ha riguardato lo studio di un modello di bilancio orientativo. Molti sono gli strumenti presenti sul mercato, ma difficilmente si trovano strumenti costruiti su misura e rispondenti ad una analisi dei bisogni così particolare. È stato necessario creare uno strumento da mettere nella cassetta degli attrezzi del manager didattico poiché il bilancio di competenze è una metodologia che ha l'obiettivo di rendere possibile la costruzione di un proprio progetto formativo e/o professionale e permette di facilitare la consapevolezza dell'individuo sulle proprie competenze professionali, personali e sulle proprie potenzialità.

Lo scopo è quello di offrire contestualmente un supporto informativo e di consulenza e quindi sostenere gli studenti alla promozione delle capacità di decidere e progettare; di vagliare criticamente le informazioni; di accedere utilmente alle fonti informative.

La realizzazione e le risorse umane impiegate:

il progetto, come di consueto avviene, si articola nei tre momenti dell'iter formativo: in ingresso, in itinere e in uscita (in ciascuna delle fasi si prevedono scansioni dovute ai bisogni dei gruppi di riferimento).

Le risorse umane coinvolte nella gestione dei seminari/laboratorio previsti per le tre fasi dell'azione di orientamento (ingresso - itinere - uscita) sono state diverse: in primo luogo il manager didattico che, insieme ai tutors, ha gestito gli aspetti logistici per lo svolgimento degli incontri, poi alcuni docenti che hanno individuato percorsi formativi per consentire l'acquisizione dei prerequisiti di base e per la stesura della tesi. La collaborazione con i docenti si è spinta anche sul fronte delle ricerche sulle nuove professioni nell'ambito umanistico. Molti incontri hanno richiesto anche la presenza di esperti di settore affiancati dall'esperto di orientamento.

Il monitoraggio:

per analizzare la capacità di placement dei Laureati in Filosofia e Scienze Umane nel mondo del lavoro bisognerà aspettare un giusto tempo che naturalmente si colloca dopo il conseguimento della laurea triennale. Comunque si dà qui un quadro sugli indici che il piano di orientamento contempla:

- Numero di Stage e Tirocini offerti.
- Tempo medio intercorrente tra discussione della tesi e assunzione in impresa.
- Trasformazione dei rapporti di tirocini in assunzioni a tempo determinato.
- Collegamento tra il tipo di Laurea e il lavoro svolto dagli studenti dopo la Laurea.
- Tempo medio intercorrente tra la discussione della tesi e l'avviamento di una attività professionale.

- Numero di imprese nate dai laureati in Filosofia e Scienze Umane.

Conclusioni:

il manager didattico ha agito come fulcro di tutta l'organizzazione dei tirocini didattici universitari, curandone proposte di regolamenti e gestendo in prima persona le attivazioni delle convenzioni, promuovendo un collegamento con il mondo del lavoro; ha supportato la definizione di possibili seminari di tirocinio individuando le risorse umane da coinvolgere. Inoltre, ha creato strumenti operativi funzionali a specifiche esigenze dell'utenza. Ciò che ha reso possibile lo sviluppo di un tale quadro sistemico è la lettura e l'interpretazione di compiti e funzioni del management alla luce delle problematiche inerenti l'orientamento, senza le quali risulta più complesso articolare i molteplici settori di pertinenza del manager didattico. Ecco perché competenze specialistiche nel settore dell'orientamento non sono semplici competenze aggiuntive che si sommano alle molte altre del manager didattico ma diventano basilari per il raggiungimento degli obiettivi fissati nelle indicazioni CampusOne: fare dei tre destinatari dei compiti del manager didattico, Studenti – Corso di Laurea – Portatori di Interesse, i soggetti di una reale comunicazione. Il modello operativo proposto consente di approdare ad esiti particolarmente significativi in termini di efficacia e di efficienza della carriera dello studente, in quanto consente di lavorare direttamente sulla motivazione, vero motore di ogni successo.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

È stata realizzata una traccia di gestione del bilancio orientativo individuale, meglio conosciuto come bilancio di competenze, quanto più consono alle



problematiche degli studenti del Corso di Laurea. Per accedere al percorso di bilancio orientativo lo studente può facilmente prenotare un incontro con il manager didattico, stabilire un calendario di incontri, e quindi, definire i tempi necessari alla conclusione dell'iter orientativo.

Gli incontri individuali sono strutturati in una prima fase dedicata alla conoscenza dei percorsi finora effettuati, in una seconda fase mirata al vero e proprio bilancio di competenze con relativo progetto formativo a breve, medio e lungo termine, ed in una terza fase definita di restituzione e riflessione critica sui punti emersi. La consulenza segue la compilazione delle seguenti schede sia su supporto informatico sia su supporto cartaceo:

Scheda Anagrafica

Scheda Formazione Lingue e Informatica

Scheda Formazione Scolastica

Scheda Professionale

Storia Personale

I colloqui di orientamento, strutturati e non, individuali o di gruppo, rivolti a studenti del Corso di Laurea in Filosofia e scienze Umane sono tesi a costruire un rapporto continuativo con lo studente nell'arco dell'intero triennio e si possono attivare su semplice richiesta dello studente.

Gli studenti che, pur avendo già operato una scelta sul percorso di studi universitari, sono alla ricerca di informazioni, sia volte a chiarire interessi, capacità e adattabilità, sia volte a chiarire l'ambiente oggettuale e definire sempre più l'ambito di formazione in riferimento alla costruzione del proprio profilo professionale, possono trovare quindi nel colloquio di orientamento un valido aiuto.

Al modello di bilancio orientativo si sono successivamente affiancati altri strumenti

popolando sempre più la cassetta degli attrezzi. Infatti, il percorso di bilancio, sebbene consenta di raggiungere l'obiettivo, ovvero rilevare in maniera approfondita le competenze di una persona, in particolare quelle acquisite in maniera non formale, non consente però di rispondere alle esigenze di conoscenza in merito per esempio ai valori che si attribuiscono ai lavori e che conseguentemente influenzano la scelta, oppure acquisire conoscenze più ampie in merito al gruppo di professioni più adatte alla persona che chiede consulenza.

Pertanto, il Corso di Laurea si è dotato anche di specifici test di valutazione dei comportamenti organizzativi e degli atteggiamenti sociali in vista della scelta.

Per esempio il *Self-Directed Search* è uno strumento di orientamento che aiuta tutti coloro che nutrono notevoli incertezze sulla loro occupazione, incluse quelle persone che non sanno quale carriera intraprendere, quelle che desiderano conferma della loro scelta e tutte quelle che vogliono essere sicure di avere considerato tutte le possibili alternative.

Inoltre è anche utilizzato il *Graduate and Managerial Assessment* che, pensato per selezionare personale laureato o per identificarne il potenziale in vista di un avanzamento di carriera, consente agli studenti di acquisire alcune modalità di selezione del mondo del lavoro per meglio affrontarlo, e aspetto di non secondaria importanza, consente di acquisire anche la conoscenza di uno strumento nel settore della gestione delle risorse umane in azienda, settore quest'ultimo, anche di interesse dei laureati in Filosofia e Scienze Umane.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Ciò che aiuta molto nell'individuazione delle aree di intervento orientativo è il periodico rapporto del Nucleo di Valutazione di Ateneo. I risultati dei questionari, spesso in forma di istogrammi, vengono esaminati a livello del Nucleo Stabile di Gestione del CdL e di Consiglio del Corso di Laurea per definire i miglioramenti da apportare sul piano della didattica. Il manager didattico affronta invece l'aspetto più connesso al disagio in termini di metodologia di studio, oppure esamina eventuali disfunzioni sul piano tecnico organizzativo.

Ciò che è più direttamente connesso all'orientamento studenti sono lo sportello AlmaLaurea, l'Ufficio Orientamento Laureati, e le varie iniziative del Progetto Oracolo. Gli studenti del CdL sono pienamente coinvolti soprattutto sul versante delle Pari Opportunità.

Per quanto riguarda l'Ufficio Orientamento Laureati, che promuove ogni anno una nuova edizione della Fiera del Lavoro, è tradizione oramai ben avviata quella di stimolare la partecipazione dei rappresentanti delle aziende presso cui i nostri studenti svolgono attività di tirocinio. Tale partecipazione permette una maggiore visibilità del raccordo tra Università e mondo produttivo e consente anche agli studenti di cogliere le competenze richieste da un mercato del lavoro sempre mutevole ed in rapidissima evoluzione.

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

L'esperienza di implementazione del piano di orientamento non è stata, almeno all'inizio, così immediata e semplice. Le ragioni sono tra le più varie e, del resto, non è semplice neanche l'inserimento della figura del manager didattico in contesti lavorativi che si sono consolidati da molto tempo. Una delle ragioni possibili è il cambiamento della

fisionomia dell'Università: nell'ultimo decennio l'Università italiana è radicalmente cambiata ed è in questo cambiamento che il manager didattico si propone come professionalità che ha la finalità di far interagire tra loro i diversi soggetti della vita universitaria. Sono stati necessari tempi fisiologici di assorbimento delle innovazioni a tutti i livelli. Necessario anche dare agli utenti il tempo di capire che si offre loro un servizio che ha specifiche finalità, usa strumenti, aiuta a perseguire obiettivi.

Il Corso di Laurea in Filosofia e Scienze Umane è stato fin da subito sensibile al disegno di innovazione e miglioramento offerto dal Progetto *CampusOne*, ma anche estremamente disponibile alla sperimentazione di approcci orientativi finalizzati al sostegno degli studenti in relazione al percorso di studi da intraprendere, in relazione alla buona riuscita degli stessi ed in relazione alla scelta professionale. La consulenza orientativa attualmente gode di un rapporto sistemico con tutte le attività previste dal Corso di Laurea anche se migliorabile è il raccordo con le varie iniziative dell'Ateneo.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

Quella del Corso di Laurea in Filosofia e Scienze Umane dell'Università della Calabria è stata senza dubbio una esperienza coinvolgente e, se considerata come una buona pratica, essa sarebbe di certo trasferibile in altri contesti formativi.

Per attivarne la trasferibilità sarà necessario reperire manager didattici innanzitutto motivati e sensibili alle problematiche dell'orientamento alla scelta. Sarebbe opportuno organizzare seminari/dibattito all'interno dei quali avanzare proposte anche alternative a quanto implementato presso

questo CdL. Inoltre sarà necessario prevedere il coinvolgimento di più esperti nel campo delle applicazioni orientative: diversi e vari sono gli approcci, diversi e vari sono gli strumenti.

Un Corso di Laurea che abbia come obiettivo l'apertura di uno sportello di consulenza orientativa dovrebbe in primo luogo effettuare una puntuale analisi dei bisogni: acquisire tutte le ricerche disponibili sulla situazione occupazionale dei suoi laureati, confrontare i dati provenienti dal Nucleo di valutazione di Ateneo ed operare un confronto con i dati del monitoraggio delle carriere. Questi elementi consentono di rilevare notizie pertinenti la coerenza fra gli studi effettuati e i profili professionali realizzati, da una parte, ed acquisire notizie sugli aspetti critici dell'andamento della didattica dall'altra. Occorre anche pensare ad un sistema che possa condurre alla conoscenza delle aspettative degli studenti.

Dati almeno questi elementi di partenza si potrebbe riflettere sulla descrizione puntuale del problema, ovvero del "cosa mi manca" al fine di giungere più facilmente alla definizione degli obiettivi generali e poi specifici, ovvero "cosa intendo raggiungere". Come ogni progetto dovrà, a seconda delle risorse disponibili, calibrare metodologie che saranno di volta in volta monitorate e rettificare nell'ottica del miglioramento continuo.

In conclusione, resta però da sottolineare che, senza l'analisi della realtà formativa in cui la consulenza orientativa dovrà essere implementata, non è pensabile progettare alcuna buona pratica.

*d) tirocinio e job placement*

*Daniela Giori: Università degli studi di Ferrara*

<b>Ateneo</b>	Università degli studi di Ferrara
<b>manager didattico</b>	Daniela Giori
<b>progetto o azione CampusOne</b>	Tirocinio e job placement
<b>tipo azione</b>	<p>I progetti implementati attraverso <i>CampusOne</i> sono due:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Tirocini presso Istituzioni Internazionali in Italia e nel mondo (Kopernikus), progetto specifico per gli studenti del CdL;</li><li>2) Inserimenti lavorativi in azienda di laureandi con contratto di lavoro di 12 mesi (PIL), destinato ai laureandi di tutti i Corsi di Laurea della Facoltà di Economia e, dall'edizione 2004, a tutti i laureandi delle Facoltà dell'Ateneo interessate.</li></ol>
<b>titolo descrittivo</b>	<p>KOPERNIKUS, programma per l'avviamento alla carriera nelle Istituzioni Internazionali. Prevede tirocini formativi in organismi internazionali in diverse sedi in Italia e nel mondo.</p> <p>PIL, Percorsi di Inserimento Lavorativo in azienda destinati a laureandi, che prevedono contratti di lavoro di 12 mesi preceduti da 6 mesi di formazione.</p>
<b>obiettivo specifico</b>	<p>KOPERNIKUS. L'obiettivo del programma è fornire agli studenti e ai laureati delle opportunità di tirocinio mirato presso le sedi, nel mondo, di Istituzioni Internazionali. La predisposizione di un progetto formativo personalizzato per ogni stagiaire, cui contribuisce in misura determinante un referente delle Istituzioni di riferimento sulla base delle attività svolte</p>

nella sede di destinazione, rende il programma Kopernikus particolarmente pregnante per l'orientamento alle carriere presso gli organismi Internazionali.

PIL. L'obiettivo dei PIL è creare un percorso di qualificazione della didattica e di "accompagnamento" al mercato del lavoro attraverso una fase integrata di Istruzione-Formazione-Lavoro. In particolare, il PIL prevede l'inserimento di laureandi in aziende ed enti con contratto di lavoro della durata di 12 mesi preceduto da un ciclo formativo specifico. Lo scopo è realizzare l'integrazione della fase conclusiva del percorso universitario con l'avvio di una prima, piena, esperienza lavorativa in un profilo tipico dei "mestieri" di riferimento della Facoltà di Economia e delle Facoltà partecipanti.

### **Progettazione e realizzazione delle attività**

La Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara pone una particolare attenzione a uno dei momenti centrali del percorso di crescita dei propri studenti e cioè quello dell'orientamento al lavoro e della formazione pratica. E' ormai consolidato, infatti, che tra i doveri dell'Università ci sia anche quello di coordinare la propria capacità formativa con le esigenze del mercato del lavoro, facilitando l'incontro tra domanda e offerta.

In questo quadro è stato creato all'interno della Facoltà un Job Centre che promuova e realizzi percorsi d'efficacia per l'orientamento al mondo del lavoro, la formazione e l'inserimento lavorativo degli studenti/laureati.

Oltre ai tradizionali stage, il Job Centre promuove e sviluppa due particolari programmi: Kopernikus e PIL.

1) KOPERNIKUS. La Facoltà di Economia

di Ferrara è stata fin dalla sua nascita pensata e strutturata per offrire, tra gli altri, anche uno specifico percorso di studi rivolto alle Istituzioni Internazionali.

Le Istituzioni Internazionali tradizionalmente lamentano la scarsa presenza di esperti, e in particolare di economisti, di nazionalità italiana nelle loro organizzazioni. Al tempo stesso si registra un crescente interesse da parte di molti giovani del nostro Paese nei confronti delle problematiche legate allo sviluppo, oggetto delle attività promosse da molte Istituzioni. Tuttavia, domanda e offerta stentano ad incontrarsi anche perché l'avviamento alle carriere in questi organismi prevede un percorso lungo, molto competitivo e, soprattutto, oneroso.

In questo quadro nasce il programma Kopernikus che si pone l'obiettivo di facilitare l'avviamento alla carriera nelle Istituzioni Internazionali per un numero selezionato di studenti e in stretta collaborazione con gli organismi di riferimento, attraverso percorsi di pratica formativa in diverse sedi nel mondo.

I particolari rapporti di collaborazione esterna della Facoltà hanno creato le condizioni per sperimentare il programma con un partner d'eccezione: UNIDO, United Nations Industrial Development Organisation; OCSE, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico; Research Institute for Guangdong Development (Cina).

Attraverso queste importanti collaborazioni si è sviluppato un programma di stage in diverse sedi nel mondo per lo svolgimento di attività di affiancamento nella ricerca e nelle analisi politico-industriali. In particolare, gli stagiaire vengono coinvolti in attività di applicazione di metodologie di analisi delle



dinamiche economiche relative ai paesi in via di sviluppo, e approfondiscono tematiche relative agli indici macroeconomici, allo sviluppo e al supporto delle PMI, alle politiche industriali, alle politiche di attrazione degli investimenti.

Il progetto è partito nel 2001 e nel tempo ha assunto una dimensione straordinaria grazie alla partecipazione del CdL a CampusOne che ha permesso il sostegno finanziario di borse di studio per gli stagiaire.

La realizzazione di questo programma nelle sedi estere comporta prioritariamente la ricerca di finanziamenti per le borse di studio presso organismi e Istituzioni locali. La definizione dei programmi specifici di stage, invece, avviene in stretta collaborazione con i referenti degli organismi internazionali, con i quali vengono individuati le sedi di destinazione e i gruppi di ricerca in cui gli studenti verranno inseriti.

La selezione degli studenti candidati viene svolta presso la Facoltà attraverso un colloquio che mira a valutare la motivazione, la preparazione e la coerenza con il percorso di studi, tenendo conto dei requisiti richiesti per ogni sede di destinazione.

Fino ad ora sono stati svolti 23 stage e altri 3 partiranno a giorni. Le sedi di destinazione sono: Bologna, Vienna, Parigi, Beirut (Libano), Tunisi, Rabat (Marocco), Il Cairo (Egitto) e Canton (Cina).

La durata di ciascuna esperienza varia dai tre mesi (in Europa) ai cinque mesi (nel resto del mondo).

Durante lo svolgimento dei tirocini il Job Centre prevede delle modalità di monitoraggio sulla base di relazioni periodiche degli stagiaire e il tutore accademico garantisce la supervisione

scientifiche delle attività attraverso comunicazioni dirette con le diverse sedi.

Tutti gli stage all'estero prevedono una borsa di studio di 700 euro al mese e il rimborso delle spese di viaggio.

2) PIL. Il Job Centre sviluppa da quattro anni il programma PIL, percorsi di inserimento lavorativo, inseriti nella programmazione didattica della Facoltà. L'obiettivo è l'inserimento lavorativo di un gruppo selezionato di laureandi in imprese, enti pubblici, aziende di servizi con un contratto di lavoro di un anno. L'inserimento lavorativo avviene in profili tipici dei "mestieri dell'economia" (nelle prime edizioni) e nei profili di riferimento della Facoltà partecipanti, attraverso un preventivo ciclo formativo specifico. Lo scopo è la realizzazione dell'integrazione della fase conclusiva degli studi universitari con l'avvio di una prima, piena, esperienza lavorativa. I partecipanti, una volta arrivati alla laurea, avranno nel loro curriculum anche quell'esperienza lavorativa così importante per inserirsi positivamente nel mercato del lavoro.

Complessivamente il progetto dura 18 mesi: 6 mesi di formazione (tre in aula e tre in stage) e 12 mesi di lavoro pieno e retribuito. Le edizioni PIL, che hanno una cadenza annuale, sono promossi dal Job Centre della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Ferrara con il patrocinio del Servizio per la Formazione Professionale della Provincia di Ferrara e sono inseriti, nell'ambito del Fondo Sociale Europeo, nei programmi di formazione superiore (Ob. 3, Asse C, Misura C3, Azione 2 – Formazione superiore nell'ambito dei cicli universitari). Attraverso questo fondo (mediamente 150.000 euro l'anno) viene finanziata tutta la parte formativa, mentre i contratti di

lavoro sono coperti esclusivamente dalle aziende partecipanti.

All'edizione PIL 2003, in corso di svolgimento, partecipano in via sperimentale anche le Facoltà di Ingegneria e di Scienze, mentre l'edizione 2004, appena avviata, vede la partecipazione di altri Corsi di Laurea di tutte le Facoltà dell'Ateneo.

Le edizioni PIL nel loro complesso hanno visto la partecipazione complessivamente di 35 aziende per un totale di 85 posti di lavoro allocati: 50 nelle precedenti edizioni e con il contratto di lavoro di 12 mesi già concluso, e 35 nella edizione 2003 che concluderà i contratti nell'aprile 2005.

I PIL si realizzano mediante la successione delle fasi di seguito descritte:

1. (giugno-settembre) a) l'individuazione delle aziende partecipanti e dei posti di lavoro messi a disposizione, attraverso un'attività di animazione presso le aziende e un'analisi dei fabbisogni; b) l'individuazione degli studenti interessati;
2. (ottobre-dicembre) il percorso di formazione comune in aula basato su incontri con le aziende partecipanti e sull'approfondimento di materie quali, ad esempio, diritto del lavoro, strategia e organizzazione aziendale, pari opportunità, bilancio delle competenze; al termine di questa fase, attraverso i colloqui aziendali, si completa la selezione e si attua l'abbinamento con ciascun posto di lavoro;
3. (gennaio-marzo) il percorso individuale di formazione pratica in azienda per socializzare e apprendere le mansioni del profilo in cui ognuno verrà inserito: è importante, infatti, sottolineare che ciascun laureando svolge questa parte formativa pratica nell'azienda che gli fornirà subito dopo il contratto;
4. (aprile-marzo dell'anno successivo) il

periodo di lavoro, a tempo pieno e adeguatamente retribuito, regolato da un contratto della durata di 12 mesi, fornito dalle aziende, accompagnato da un monitoraggio da parte della Facoltà.

Durante il periodo regolato dal contratto di lavoro i laureandi proseguono gli studi e, proprio in virtù della partecipazione a questo progetto, hanno la possibilità di ottenere crediti che ne abbreviano il percorso.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

**KOPERNIKUS**

Per questo programma vengono individuati strumenti di gestione e organizzativi in relazione alle aree indicate:

- a) Ricerca delle risorse: il Job Centre, anche attraverso le indicazioni dei componenti del Comitato d'Indirizzo, individua gli enti e le organizzazioni locali potenzialmente coinvolgibili come sostenitori dell'iniziativa e il manager didattico si fa carico della presentazione del progetto presso le diverse sedi.
- b) Rapporti con le Istituzioni Internazionali: i docenti del CdL sono i responsabili scientifici dei rapporti con gli organismi internazionali e del collegamento dell'iniziativa con la didattica; il Comitato di Indirizzo è garante dei rapporti, promuove le iniziative e ne valuta i risultati.
- c) Selezione degli studenti candidati: il docente di riferimento valuta insieme al referente della sede di tirocinio il tipo di attività per gli stagiaire e i requisiti di massima per le candidature. Lo stesso docente e il manager didattico costruiscono una tabella di valutazione che viene utilizzata nei colloqui di selezione.
- d) Relazioni dalle sedi: il Job Centre si mantiene costantemente in contatto con gli studenti in stage attraverso la posta elettronica. Inoltre, ha

formulato una traccia che gli stagiaire utilizzano per la redazione di una relazione mensile. Tutte le relazioni vengono raccolte in un fascicolo periodicamente aggiornato.

- e) Presentazione dei risultati ai componenti del Comitato di Indirizzo e valutazioni: oltre alla preparazione di un dossier contenente le relazioni degli stagiaire, il Job Centre presenta gli esiti del monitoraggio post stage (esperienze successive).
- f) Presentazione dei risultati al Consiglio di Facoltà.

#### PIL

Tutte le edizioni del programma sono promosse dal Job Centre, che ne è responsabile, e vengono finanziate dalla Provincia di Ferrara (attraverso il FSE). Per la particolarità del programma il Job Centre si avvale della collaborazione di partner:

- un ente gestore, responsabile dell'amministrazione (come da disposizioni provinciali), del coordinamento della didattica della fase d'aula e del tutoraggio della fase di stage precedente il contratto di lavoro;
- una società esperta nelle tematiche relative al mercato del lavoro, cui il Job Centre affida l'esecuzione e la elaborazione/ valutazione dei risultati specifici. In particolare provvede alla mappatura delle aziende coinvolgibili e alla presentazione del PIL alle aziende; alla raccolta ed alla elaborazione dei dati di monitoraggio delle attività di training; collabora alle azioni di sostegno e accompagnamento degli studenti alla fase lavorativa.

Il Job Centre, come promotore e responsabile del progetto, imposta e coordina le attività dei partner coinvolti e inoltre:

- relaziona con le altre Facoltà per incontri informativi e per il coordinamento della partecipazione;

- individua gli studenti potenzialmente coinvolgibili e li informa;
- raccoglie on line le adesioni degli studenti;
- comunica attraverso la posta elettronica con gli studenti partecipanti;
- organizza e verbalizza le periodiche riunioni con gli studenti partecipanti;
- predispone e somministra periodicamente questionari per il tutoraggio e per il monitoraggio delle diverse fasi dell'esperienza (andamento degli studi e inserimento lavorativo);
- mantiene contatti con le aziende partecipanti;
- visita le aziende potenzialmente coinvolgibili per promuovere il PIL (individuate direttamente e tramite la società partner che si occupa dell'analisi dei fabbisogni);
- valuta le condizioni di partecipazione delle aziende e raccoglie le convenzioni;
- redige un report per ogni edizione del PIL;
- presenta una relazione annuale al Consiglio di Facoltà e al Consiglio di Dipartimento, attraverso presentazione dei risultati in power point e una relazione scritta;
- valuta con i componenti esterni del Comitato di Indirizzo l'andamento delle diverse edizioni e individua nuove strategie operative.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

1) KOPERNIKUS. Il progetto è destinato ai soli studenti della Facoltà e coinvolge il Job Centre della Facoltà e in particolare la responsabile (manager didattico CampusOne, Daniela Giori) e un docente che rappresenta il garante scientifico dei rapporti con le Istituzioni straniere e dei rapporti con il Consiglio di Facoltà.

2) PIL. Le prime tre edizioni del PIL hanno coinvolto la sola Facoltà di Economia (il Job Centre e il Consiglio di Facoltà). Le edizioni del 2003 e del 2004 sono state estese a tutti i Corsi di Laurea dell'Ateneo interessati. Il Job Centre di Facoltà organizza convegni a

livello d'Ateneo, ai quali vengono inviati tutti i docenti, il Nucleo di Valutazione e le aziende partecipanti, e incontri informativi destinati ai Presidi e ai Presidenti di Corsi di Laurea. Vengono svolti poi incontri informativi specificamente destinati agli studenti di ciascun Corso di Laurea aderente al PIL.

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

**KOPERNIKUS**

Il Consiglio di Facoltà ha accolto con estremo favore questo programma.

Gli studenti che svolgono quest'esperienza costituiscono a loro volta una rete di relazioni con il CdL e tutti gli organismi, internazionali e locali del paese in cui sono stati ospiti, con i quali hanno avuto rapporti.

Il CdL intende garantire pari opportunità a tutti gli studenti fornendo borse di studio per le esperienze all'estero, di conseguenza la messa a regime di un progetto come questo deve affrontare periodicamente la ricerca di finanziamenti.

**2) PIL**

- a) Il PIL impatta sulla struttura del tutoraggio in uscita, in itinere e in entrata:
- in uscita dagli studi, in quanto è un sistema che accompagna verso il mondo del lavoro e quindi è funzionale alla riduzione della dispersione universitaria;
  - in itinere, in quanto punta sull'utilizzo dell'apprendimento sul lavoro in alternanza con lo studio, perciò impone un aggiustamento degli insegnamenti e un'assistenza agli studenti circa l'orientamento sul Corso di Studi e sui percorsi d'uscita;
  - in entrata, poiché il PIL tende a stabilizzare nel tempo il volume dei posti di lavoro attraverso accordi pluriennali che mirano a fidelizzare le aziende. Anche questo rappresenta un elemento forte per l'orientamento in entrata: può condizionare la scelta di una Facoltà piuttosto che di un'altra.

- b) Il PIL è un acceleratore per il completamento degli studi e l'ingresso nel mercato del lavoro; riduce la permanenza all'Università poiché:
- non è un tutoraggio generico ma effettuato su fasi specifiche e tempistiche precise;
  - valorizza il percorso di studi e formativo attraverso le specifiche quote di crediti formativi e di lavoro. L'automatismo trascinato dalle fasi del PIL crea un seconda accelerazione poiché scandisce i tempi e rende efficaci i crediti.
- c) La struttura di riferimento del PIL è il consiglio del CdL, il soggetto che coordina è il manager didattico; al Comitato di Indirizzo vengono affidate le azioni per la conciliazione delle esigenze della didattica preesistente con la didattica vicina agli sbocchi di lavoro. Il Comitato di Indirizzo è lo strumento che misura l'efficacia e l'efficienza del sistema nel suo complesso.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

- 1) KOPERNIKUS. Come anticipato, il CdL intende garantire pari opportunità a tutti gli studenti fornendo borse di studio per le esperienze all'estero, di conseguenza la messa a regime di un progetto come questo deve affrontare periodicamente la ricerca di finanziamenti.
- 2) PIL. Esistono sia la volontà che la possibilità di trasferire la buona pratica. Le 4 edizioni del PIL hanno consentito lo sviluppo e la messa a punto delle procedure. Già nell'edizione PIL 2003 si è sperimentato l'allargamento ad altre due Facoltà (Ingegneria e Scienze). Con l'edizione 2004, appena avviata, si sperimenta il programma anche altri Corsi di Laurea delle Facoltà di Lettere, Architettura, Farmacia, Giurisprudenza, Medicina.
- Sono stati organizzati incontri informativi con i Presidi, i Presidenti dei Corsi di Laurea e i



manager didattici, si sono già svolti incontri informativi con gli studenti interessati di quelle Facoltà e si stanno raccogliendo le adesioni. E' già in corso la ricerca dei posti di lavoro per i diversi profili professionali relativi ai diversi Corsi di Laurea dell'Ateneo partecipanti.

Inoltre, sono in corso incontri con docenti di altri Atenei ed esperti per la certificazione dei crediti di lavoro. Infine, la valutazione positiva del PIL da parte dei referenti della Regione Emilia Romagna incoraggia l'avvio di questa esperienza anche in altri Atenei.

*Roberto Majocchi: Università degli studi di Milano*

<b>Ateneo</b>	Università degli studi di Milano
<b>manager didattico</b>	Roberto Majocchi
<b>progetto o azione CampusOne</b>	Tirocinio e job placement
<b>tipo azione</b>	Azione proposta dal Corso di Laurea
<b>titolo descrittivo</b>	Progetto "Sostegno al Placement" (Percorso Formativo di Accompagnamento al Lavoro)
<b>obiettivo specifico</b>	<p>Integrare la Formazione di ciascuno Studente attraverso una serie di interventi formativi che si affiancano al percorso universitario tradizionale e mirano a completare il "sapere", comunemente ben trasmesso in ambito universitario, con il "Saper Fare" ed il "Saper Essere".</p> <p>Fornire agli Studenti elementi di base di "Cultura Aziendale" in termini di Conoscenze, Capacità, Abilità, Comportamenti.</p> <p>Attivare un "Progetto Formativo di Stage Personalizzato" (durata 6 mesi) per ciascuno Studente coinvolgendo in tutte le fasi del Percorso di Stage Studente, Docenti</p>

**Progettazione e  
realizzazione  
delle attività**

Universitari e Responsabili Aziendali.

Sulla base delle indicazioni di una serie di Entità, successivamente confluite nel “Comitato di indirizzo”, il Corso di Laurea ha fatto propria la convinzione che nella formazione dei nostri giovani non può essere considerato sufficiente il normale “sapere” trasmesso attraverso i consueti “insegnamenti” universitari; tale sapere deve essere integrato con il “saper fare” e con il “saper essere”. Nello specifico, alla persona che si inserisce nel mondo del lavoro, viene oggi richiesto di “saper fare” e, soprattutto, di “sapersi rapportare” con il team di lavoro.

Per rispondere a tale esigenza, sono stati introdotti momenti formativi paralleli ad integrazione di quelli ufficiali del percorso universitario, orientati a tali diversi “saperi”. La progettazione e la realizzazione di queste attività integrative è stata, inizialmente (8 anni or sono), delegata ad una struttura specifica, il C.F.P. Vigorelli – Regione Lombardia, che ha l’esperienza e le competenze idonee; successivamente (negli ultimi 2 anni), grazie al progetto “CampusOne”, il CdL ha gestito direttamente il Progetto.

I percorsi formativi hanno visto sempre coinvolti Esperti Aziendali in tutte le fasi del processo (progettazione, realizzazione, valutazione), tale metodologia ha reso più vicina alle esigenze aziendali l’attività formativa ed ha apportato effettive facilitazioni nell’inserimento lavorativo dei nostri studenti.

La realizzazione di questi corsi prevede che gran parte dell’attività di docenza venga svolta da esperti aziendali (chi meglio di loro conosce i problemi reali del mondo del lavoro? Chi meglio di loro può trasmettere ai

soggetti in formazione le competenze veramente necessarie in azienda?), seguono momenti di visita in azienda, per vedere e quindi meglio comprendere quanto hanno studiato in aula, infine si torna in aula per un approfondimento ed una riflessione (ma anche per una verifica dell'apprendimento). Le proposte formative di integrazione al percorso universitario

Inizialmente le proposte formative di integrazione per i nostri studenti erano soprattutto orientate a sviluppare il “saper fare”; sono state realizzate “visite guidate” presso siti aziendali di varie tipologie, “seminari” professionalizzanti e sono stati attivati per tutti gli studenti momenti di “tirocinio in Azienda”.

Nel corso degli anni, l'esperienza ci ha portato ad offrire ai nostri studenti ulteriori percorsi di formazione, in particolare sono stati promossi incontri con Responsabili Aziendali e Psicologi del lavoro per orientare gli studenti verso attività lavorative richieste dalle aziende, corsi di formazione per favorire la capacità di lavorare in gruppo, corsi per favorire la capacità di comunicare (abbiamo anticipato alcuni moduli caratteristici della formazione aziendale).

I “Seminari Professionalizzanti” del “Saper Fare” proposti dal nostro Corso di Laurea

- Percorso formativo per l'uso del PC e della Rete Internet (48 ore)
- Seminario di Laboratorio Chimico: determinazioni quali-quantitative su matrici ambientali (48 ore)
- Seminario di Laboratorio Chimico: determinazioni quali-quantitative su matrici alimentari (48 ore)
- Tecniche di Campionamento Ambientale (48 ore)
- La Sicurezza nei Laboratori Chimici,

- Microbiologici, Ospedalieri (40 ore)
- Introduzione ai Sistemi Qualità (UNI EN ISO, cGMP, GLP) (40 ore)
- Seminario di Laboratorio Microbiologico: determinazioni quali-quantitative su matrici alimentari ed ambientali (48 ore)
  - I “Seminari Professionalizzanti” del “Saper Essere” proposti dal nostro Corso di Laurea
- Incontri di Orientamento (24 ore)
- Colloqui personalizzati di “bilancio delle competenze” (2 ore/studente)
- Seminario di “Team Building” (16 – 24 ore)
- Strutture Organizzative Aziendali (Gestione delle Risorse Tecniche, Economiche, Logistiche, Umane, Contratti di Lavoro, ecc.) (16 – 32 ore).
- Presentation Skill (16 ore).
- Il Curriculum ed il Colloquio in Azienda (8 – 16 ore).

#### **MODALITA' DI REALIZZAZIONE DELLE AZIONI FORMATIVE:**

La scelta del CCD di rendere obbligatorio per tutti gli studenti uno stage della durata di 6 mesi ed a tempo pieno nella fase conclusiva del loro percorso universitario, sta alla base di questa azione formativa.

Fase Formativa di preparazione

Poiché ciascuno studente deve effettuare lo stage al termine del suo percorso universitario, le azioni di accompagnamento e formazione vengono avviate già a partire dal 1° anno.

In particolare lo studente, già durante il 1° anno, viene coinvolto in un “Colloquio conoscitivo e bilancio delle competenze in ingresso”.

Al termine del 1° anno vengono proposte due giornate di riflessione e coinvolgimento attivo sul Lavoro di gruppo (percorso di “Team Building”).

Durante il 2° e 3° anno vengono proposti momenti formativi relativi alle Strutture

Organizzative Aziendali sempre attraverso momenti di Visita Didattica e interventi di Responsabili Aziendali.

Nella fase finale del 3° anno, viene proposto il percorso formativo di “Presentation Skill” e “CV e colloquio in Azienda” per facilitare l’approccio con la Selezione Aziendale.

I percorsi formativi dell’Area del “Saper Fare” sono proposti agli Studenti che ne scelgono 3 sulla base delle loro attitudini e dei loro obiettivi professionali.

Nella fase finale del percorso universitario (quando allo studente mancano 2 esami alla conclusione), viene attivato il “Colloquio Personalizzato” con Bilancio delle Competenze, Analisi delle Attitudini ed Individuazione delle Aspirazioni.

Sulla base di tale colloquio, viene individuata (proposta e condivisa con lo studente) la realtà lavorativa idonea per la/lo studente.

La scelta delle Aziende od Enti da contattare viene effettuata dal Responsabile Stage del CdL insieme allo Studente, tenendo conto di vari fattori; tra questi evidenziamo:

- Disponibilità dell’Azienda relativa all’area di inserimento concordata con lo studente
- Fase Economica (e disponibilità in termini di tempo) contingente della Azienda
- Vicinanza alla residenza dello studente
- Prospettive Formative, Personalità e Professionalità del Tutor Aziendale (compreso l’impegno per supportare lo Studente nella realizzazione della tesi sperimentale)
- Prospettive Occupazionali e/o valutazione della trasferibilità in altre realtà aziendali delle competenze maturate

Dopo aver individuato l’Azienda (o le Aziende) a cui proporre lo stage, queste vengono contattate dal Responsabile stage del CdL e, generalmente, viene fissato un colloquio tra i Responsabili Aziendali e lo

studente (spesso, più colloqui in varie aziende, per un maggiore offerta, più mirata, per lo studente)

Durante tale colloquio viene verificata l'ipotesi di incontro tra Esigenze dello studente (Completamento della sua Formazione, Progetto di Tesi, ecc.) ed Esigenze Aziendali (Potenziamento di Area, Inserimento di nuovo Personale, sviluppo di Ricerche, ecc.).

Fase di stesura del Progetto Formativo di Stage Personalizzato

Quando studente ed Azienda “si incontrano” (si scelgono reciprocamente sia sul piano operativo, che delle relazioni) si procede alla stesura del “Progetto Formativo di Stage” dove in particolare sono indicati:

- Sede dello stage
- Durata (sei mesi) ed orario (quello previsto dal CCNL)
- Area aziendale di inserimento
- Obiettivi specifici della Formazione
- Metodologia Formativa
- Facilitazioni previste (mensa, contributo stage, rimborso spese viaggi, corsi di formazione, partecipazione a convegni, ecc.).
- Argomento che diverrà oggetto di Ricerca Originale e sarà trasformato in “Tesi Sperimentale” (con la quale lo Studente si laureerà)

Come già accennato, il Progetto Formativo di stage viene concordato tra Studente, Responsabile Aziendale e Responsabile Universitario e reca in calce le tre firme (Adesione Formalizzata).

Fase di preparazione della Documentazione di stage

Dopo aver definito il Progetto Formativo di Stage ed aver individuato il Relatore di Tesi (CCD), viene avviata la pratica amministrativa al competente Ufficio Stage di Ateneo (coperture assicurative, ecc.).

Nell'arco di circa 2 settimane può essere attivato lo stage.

Fase di monitoraggio dello Stage

Durante lo stage sono previsti alcuni momenti di verifica dell'andamento di tale percorso formativo. In particolare:

- Dopo circa un mese è previsto un incontro presso la sede universitaria durante il quale il gruppo di Studenti riferisce al Responsabile Universitario ed avviene una “messa in comune delle singole esperienze di stage”
- Un ulteriore incontro del gruppo di Studenti, presso la sede universitaria è pianificato nella parte finale dello stage (dopo 4 – 5 mesi).
- A partire dal secondo mese viene concordato un “Momento di Verifica dello Stage” presso l'Azienda (Controllo della coerenza del Progetto Formativo concordato, Eventuali modifiche od integrazioni, ecc.); [normalmente risulta sufficiente una Verifica durante lo stage; in qualche caso è risultato opportuno intervenire più volte presso l'Azienda]
- Durante tutto il periodo di stage sono numerosi gli incontri (anche attraverso il Web) con il Docente Relatore di Tesi per la messa a punto della stessa e con il Responsabile Stage del CdL per il monitoraggio continuo dell'attività.
- Al termine dello stage vengono raccolti: Il Diario di Stage, i Fogli firma di convalida delle ore di stage svolte ed i questionari di Customer Satisfaction dagli studenti e dei Tutor Aziendali.

Fase conclusiva

Al termine dell'esperienza di stage lo studente ha predisposto la sua tesi ed ha completato il suo Percorso Formativo.

Al Percorso di stage vengono assegnati 5 CFU, all'Elaborato di Tesi vengono Assegnati 7 CFU.

Con l'acquisizione di tali Crediti lo studente può laurearsi.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Gli strumenti utilizzati per la realizzazione di questo percorso formativo sono numerosi. Tali Strumenti sono il risultato dell'esperienza e del lavoro del "Team di Gestione Didattico-Formativa" del Corso di Laurea in "Tossicologia dell'Ambiente".

Nella descrizione precedente emergono:

- Percorso preparatorio al Tirocinio (80 – 140 ore).
- Data Base delle Aziende / Enti disponibili ad attivare stage.
- Progetto Formativo di stage personalizzato.
- Istruzione Operativa per lo stage.
- Incontri periodici di gruppo durante lo stage (8 – 16 ore).
- Verifiche personalizzate presso l'Azienda (1 - 3 incontri/allievo).
- Modulistica di Registrazione in Fase di verifica dello stage.
- Questionari di Customer Satisfaction.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Nel Progetto "Sostegno al Placement" risultano coinvolte le seguenti strutture dell'Ateneo:

- CCD
- Comitato di Indirizzo
- Docenti del CdL
- Ufficio Stage Centrale di Ateneo
- Manager Didattico
- Responsabile Area Comunicazione del CdL

Per descrivere l'attività e le interazioni tra strutture dell'Ateneo, riportiamo uno stralcio della Procedura PG 02 (Il nostro CdL ha ottenuto la Certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità secondo la Norma UNI EN ISO 9001:2000) relativa all'organizzazione dello Stage e del Placement.

3. "STRALCIO DALLA PROCEDURA PG 02

.....

**4. DEFINIZIONI**

AMMI Amministrazione



ASQU	Assicurazione Qualità
CCD	Consiglio di Coordinamento Didattico
CFU	Crediti Formativi Universitari
CI	Comitato di Indirizzo
COMU	Comunicazione Interna ed Esterna
COSP	Centro per l'Orientamento allo Studio ed alle Professioni
MADI	Manager Didattico
PAQ	Piano Annuale per la Qualità
PI	Parti Interessate
PRES	Presidente del Consiglio di Coordinamento Didattico (CCD)
RESP	Responsabili di Funzione (Docenti)
SEGE	Segreteria Didattica

Segue da Procedura PG 02.....

#### 6.4.7.2 DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' RELATIVE ALLA SOTTOPROCEDURA TIROCINIO FORMATIVO E PLACEMENT

Nella fase finale del CdL, ogni studente è coinvolto nel processo di stage (che può essere avviato solo quando allo studente mancano 2 Esami alla conclusione).

Responsabile del Colloquio di Bilancio delle Competenze ed Individuazione delle Attitudini ed Aspettative degli studenti, è la Funzione MADI, supportata da SEGE e COMU.

La Funzione COMU, in collaborazione con MADI e ASQU individua le opportunità di stage ed organizza l'incontro tra offerta e richiesta di stage.

MADI e COMU organizzano il Colloquio (o quasi sempre i colloqui) conoscitivo dello studente in Azienda.

Il Progetto Formativo è concordato tra Azienda e Funzione MADI (sentito il Docente Relatore di Tesi).

L'Ufficio Stage di Ateneo provvede, con il supporto di SEGE, alle Pratiche Amministrative necessarie per l'attivazione dello stage.

Durante lo stage la funzione MADI, eventualmente supportata dalla Funzione COMU, effettua la visita di verifica o prende contatto con l'azienda in altra forma (sulla base di quanto previsto in fase di progettazione) con relativa registrazione sul modulo MO 02.02 Registros Stage.

Al termine dello Stage si raccolgono Relazioni degli Studenti e dei Tutor Aziendali (valutazione ex-post).

Quando lo Stage non è scaturito in "Opportunità Occupazionale", lo studente è coinvolto in ulteriore Colloquio per il Placement (Responsabile la Funzione MADI).

Sulla base di segnalazioni della Funzione COMU, lo studente è avviato ad ulteriori Colloqui per il Collocamento presso Aziende.

*[Allegata: Matrice delle Responsabilità e dei Coinvolgimenti]*

ATTIVITA'	FUNZIONI										
	PRES	ASQU	MADE	SEGE	CI	COMU	RESP	STUDENTI	CCD	UFF. STAGE ATTENEO	AZIENDE
1 Colloquio di Bilancio delle Competenze			R			C	C	C			
2 Indagine sulle aspettative degli Studenti			R			C	C	C			
3 Offerta di Stage Aziendali	C		R*		C	R*	C				
4 Matching tra Offerta e Richiesta	C		R			C	C	C			
5 Colloquio conoscitivo			R*			C		C			R
6 Stesura del Progetto Formativo	C	C	R*	C		C		C			R*
7 processo Amministrativo/Documentale	C		C	C		C				R	C
8 Monitoraggio in itinere	C		R	C	C	C	C	C			C
9 Verifica durante lo Stage	C	C	R			R*		C			
10 Valutazione Ex-Post	C	C	R			C	C	C	C		C
11 Orientamento al Placement			R		C	C		C			
12 Placement			R		C	C		C		C	C
13 Monitoraggio e Valutazione del Placement	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C

R= Responsabile

C= Coinvolto

R\*= Responsabile per specifiche competenze

Fine Stralcio da Procedura PG 02.....”

### impatto sulla struttura preesistente

Il primo impatto di questa azione risale all'anno accademico 1997-98 quando vennero coinvolti i primi studenti che stavano per ottenere il Diploma Universitario in “Tossicologia dell’Ambiente”.

Non risultò facile l’adesione di tutto il gruppo dei Docenti al progetto proposto, ma i risultati del complesso di azioni hanno, nel tempo, convinto e coinvolto tutti.

I risultati positivi dell’azione, riassumibili in termini di occupazione dei laureati, di ricaduta sulla proposta formativa accademica, di contatto e confronto con la realtà del mondo del lavoro, di crescita del prestigio del CdL, hanno convinto e coinvolto tutto il “team dei Docenti” di Tossicologia dell’Ambiente.

Con i tempi di reazione (non propriamente fulminei) caratteristici del mondo

universitario, si sta iniziando ad esportare il modello agli altri Corsi di Laurea della Facoltà.

Difficoltà oggettive risulteranno essere quelle relative ai numeri degli studenti.

Non vi è dubbio che il modello è più facilmente gestibile in un CdL con pochi studenti (c.ca 40 - 45/coorte) come il Corso in “Tossicologia dell’Ambiente”.

Più difficoltosa risulterebbe la Gestione del progetto dedicato ad un numero di studenti decisamente maggiore.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

E’ ancora prematuro formulare proposte relative all’esportabilità del modello.

E’ in atto una fase di Riflessione e Studio di Fattibilità per estendere il modello di “Azione Formativa” ad altri Corsi di Laurea della Facoltà di Farmacia del nostro Ateneo. Elemento fondamentale risulterà la costruzione del “Team di Coordinamento dell’Azione”.

Per avviare l’azione a tale livello sarà opportuno iniziare con un “progetto formativo” dedicato al “Team di Coordinamento dell’Azione”.

*Fulvio Calia: Università degli studi di Pavia*

**Ateneo** Università degli studi di Pavia

**manager didattico** Fulvio Calia

**progetto o azione** Tirocinio e job placement  
**CampusOne**

**tipo azione** L’azione descritta ha riguardato il Corso di Laurea in Governo e Amministrazione (GeA) della Facoltà di Scienze Politiche di Pavia

**titolo descrittivo** Progettazione, realizzazione, accreditamento e valutazione dei tirocini didattici per il Corso di Laurea in Governo e Amministrazione

**obiettivo specifico** L'obiettivo era di analizzare il processo di ideazione, svolgimento ed accreditamento dei tirocini didattici previsti nei nuovi ordinamenti degli studi, in maniera che gli uffici dell'Università potessero governare per intero il processo medesimo. L'attività era resa più delicata dalla novità dell'attività formativa in questione e dall'assenza di strutture ad essa preposte (ciò che, per certi versi, ha rappresentato anche un'opportunità di sviluppo organizzativo creativo). E' stato necessario stabilire e comunicare all'esterno delle regole di azione per gli stage (la "Carta degli Stage GeA") e rispettarle nel tempo, offrendo agli studenti ed agli interlocutori esterni coinvolti (soprattutto enti pubblici) un'idea di affidabilità e di 'presidio' dell'attività di tirocinio. Ciò è regolarmente avvenuto, così come è stato possibile diffondere tale 'agire organizzato' in altre strutture dell'Ateneo (come il Corso di Laurea in Comunicazione Interculturale e Multimediale – v. più avanti). L'esperienza del Corso di Laurea in Governo e Amministrazione, più in generale, ha costituito un modello per altri percorsi formativi della Facoltà di Scienze Politiche. La modulistica e le pratiche di gestione del Corso di Laurea, infatti, sono state adottate anche dall'Ufficio stage della Facoltà, recentemente costituito.

**Progettazione e realizzazione delle attività** Sin dall'attivazione del Corso, i docenti ed il manager didattico di GeA si sono preoccupati di predisporre l'organizzazione per i primi studenti che, due anni dopo, avrebbero

svolto il proprio tirocinio didattico. A questo scopo, GeA ha intessuto numerosi contatti con aziende ed enti pubblici al fine di siglare la convenzione utile alla realizzazione dei tirocini. Dopo 2 anni di lavoro (settembre 2003), GeA aveva un 'portafoglio' di circa 25 organizzazioni presso cui inviare in stage i propri studenti ed era un Corso di Laurea pronto a gestire la fase realizzativa dei tirocini didattici.

Di questa seconda fase si sono occupati in massima parte il docente delegato dal Consiglio didattico a seguire i tirocini ed il manager didattico. Il metodo utilizzato è stato di contattare individualmente gli studenti che raggiungevano i 100 CFU (come segnalato da un database di monitoraggio delle carriere), in maniera che potessero svolgere lo stage nel momento più adeguato della propria carriera universitaria (né prima di aver seguito e superato alcuni insegnamenti fondamentali, né in un momento troppo ravvicinato al conseguimento della laurea).

Al termine di ogni tirocinio didattico, il manager del Corso predispone la documentazione necessaria all'accreditamento, documentazione concordata con la Ripartizione studenti dell'Università, e la sottopone al docente delegato per la necessaria approvazione e sottoscrizione.

Inoltre, il manager didattico somministra agli studenti che hanno finito il proprio stage un questionario di valutazione del medesimo (sul modello del *customer satisfaction approach*); i questionari così raccolti vengono analizzati da un altro Ufficio dell'Università, che garantisce l'anonimità e la terzietà del processo di valutazione.

A partire dall'a.a 2003-2004 GeA ha a disposizione anche una studentessa

impegnata in un progetto di tutorato destinato all'assistenza ai Corsi di Laurea per lo svolgimento dei tirocini didattici. La tutor opera sotto il coordinamento del manager didattico.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Il processo di organizzazione e realizzazione dei tirocini didattici si svolge utilizzando il computer dedicato alla gestione del Corso di Laurea in dotazione del manager didattico. Su tale computer sono stati creati alcuni database e fogli di lavoro che consentono al manager didattico di osservare l'andamento degli stage e di programmare le attività di tirocinio di anno in anno.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Oltre agli attori del Corso di Laurea coinvolti nel processo dei tirocini didattici (docente delegato, manager didattico, tutor), sono interessati da questa attività la Ripartizione studenti dell'Università, che si occupa degli aspetti relativi alle assicurazioni garantite agli studenti in *stage* ed all'accreditamento finale, e un Osservatorio del Dipartimento di Studi Politici e Sociali, che cura gli aspetti legati alla valutazione dell'attività di *stage*

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

Prima della riforma degli ordinamenti didattici, a Pavia i tirocini (di orientamento) non erano gestiti dai Corsi di laurea e/o dalle Facoltà, ma dal Centro di Orientamento (C.OR.) dell'Ateneo. In altre parole, le Facoltà non erano dotate di alcuna organizzazione dedicata ai rapporti con gli interlocutori esterni. Con l'introduzione dei tirocini didattici, i Corsi di Laurea sono stati coinvolti in questa nuova attività e, nel caso di GeA, la svolgono in maniera autonoma. GeA non ha trovato, proprio a causa della relativa indipendenza con cui svolge l'attività di tirocinio didattico, particolari

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

difficoltà nel mettere a regime il proprio schema di gestione, che è fra l'altro largamente conosciuto dagli studenti iscritti

Il Corso di laurea interfacoltà in Comunicazione Interculturale e Multimediale (CIM) di Pavia ha adottato, nel periodo in cui il manager didattico di GeA ha svolto le proprie funzioni anche per CIM, il modello di gestione dei tirocini sopra ricordato. In quel caso, anzi, il processo è stato sviluppato attraverso la costituzione di un Ufficio Stage e Tirocini didattici di Corso di Laurea, in cui operano un collaboratore esterno, alcuni tutor ed alcuni studenti impegnati in attività di stage. La pratica organizzativa è stata nel tempo consolidata e tutti gli studenti iscritti al III anno di CIM (circa 140) hanno svolto nei tempi previsti il proprio tirocinio didattico.

A livello più generale, è intenzione della Direzione amministrativa dell'Università di Pavia la riunione in un'unica struttura delle attività legate ai tirocini di orientamento e didattici. I primi, infatti, sono tuttora gestiti dal C.OR., mentre i secondi sono di competenza delle Facoltà. Tale concentrazione permetterà di avvantaggiarsi di economie di scala e di una più agevole circolazione delle buone pratiche in tema di tirocini didattici e di management universitario.

A proposito di quest'ultimo punto, si ricorda qui che l'esperienza di *CampusOne* ha reso consapevoli gli organi di governo dell'Ateneo pavese dell'opportunità di conservare e diffondere la figura del manager didattico. La linea di sviluppo più probabile di questa intenzione è l'introduzione di un manager didattico di Ateneo, che avrà il compito di coordinare le attività degli istituendi manager didattici di



Facoltà. Il gruppo di management didattico in via di costituzione proseguirà, fra le altre cose, le buone pratiche in tema di realizzazione dei tirocini didattici adottate durante il Progetto *CampusOne*.

*e) servizi ICT*

*Cinzia Imazio: Università degli studi di Milano*

**Ateneo** Università degli studi di Milano

**manager didattico** Cinzia Imazio

**progetto o azione** Servizi ICT  
**CampusOne**

**tipo azione** Il progetto di seguito descritto è un'azione di sistema.  
Il progetto parte da una sperimentazione che ha visto come principali interlocutori i Corsi *CampusOne*. Tali Corsi hanno fatto da "incubatori" al progetto che è stato poi esteso ad altre aree didattiche dell'Ateneo.

**titolo descrittivo** Sviluppo del sistema informativo gestionale della didattica di Facoltà e, più in generale, definizione del sistema organizzativo a supporto della didattica in Facoltà.

**obiettivo specifico** Il progetto si pone l'obiettivo di supportare la nuova didattica curriculare introdotta dalla riforma, con un nuovo modello organizzativo relativo alla gestione della didattica che coinvolge docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, con l'introduzione di nuove figure professionali e con l'introduzione di nuovi strumenti ICT.  
Dal punto di vista gestionale significa:

- introdurre un nuovo sistema informativo per la gestione della didattica, omogeneo per tutte le Facoltà, in modo che si possa disporre presso

le strutture didattiche di risorse gestionali efficaci, rispondenti alle nuove esigenze pur in una logica integrata.

- progettare e implementare modelli organizzativi di funzionamento del sistema coerenti con la realtà delle singole strutture della didattica, ma soprattutto supportati da applicativi appositamente studiati.

Le aree di intervento possono essere sintetizzate come segue:

- Sviluppare un sistema informativo per la gestione della didattica in Facoltà e integrare tale sistema con gli altri sistemi di Ateneo, quali le segreterie studenti e il sistema per la gestione del personale docente.
- Generare un flusso di comunicazione strutturato e supportato da applicativi “ad hoc”, all’interno dell’Ateneo tra Facoltà e divisione amministrative per tutti gli argomenti relativi alla didattica che coinvolgono altre strutture.
- Generare un flusso che consenta di alimentare i siti della didattica direttamente dall’applicativo per la gestione della didattica per tutte le informazioni relative a offerte formative, programmi, orari, docenti, etc..
- Portare in produzione tale sistema “formando” il “gestore” della didattica in Facoltà e/o in Consiglio di Coordinamento Didattico, che affiancando la Presidenza la supporta dal punto di vista operativo curando in particolar modo le comunicazione con altre strutture e/o sistemi.

### **Progettazione e realizzazione delle attività**

In sintesi le attività svolte sono le seguenti:

- abbiamo disegnato lo scenario in termini di processi a supporto della didattica in Facoltà e i relativi flussi verso altre strutture partendo dalla analisi dei corsi *CampusOne*;
- abbiamo approfondito i requisiti organizzativi necessari per gestire al

meglio i processi individuati, sincronizzato i processi anche in relazione alle altre strutture dell'Ateneo;

- abbiamo progettato, realizzato e utilizzato in via sperimentale un applicativo a supporto dei processi individuati;

Abbiamo portato in produzione il “sistema” in altre aree didattiche (Facoltà e/o corsi di studio);

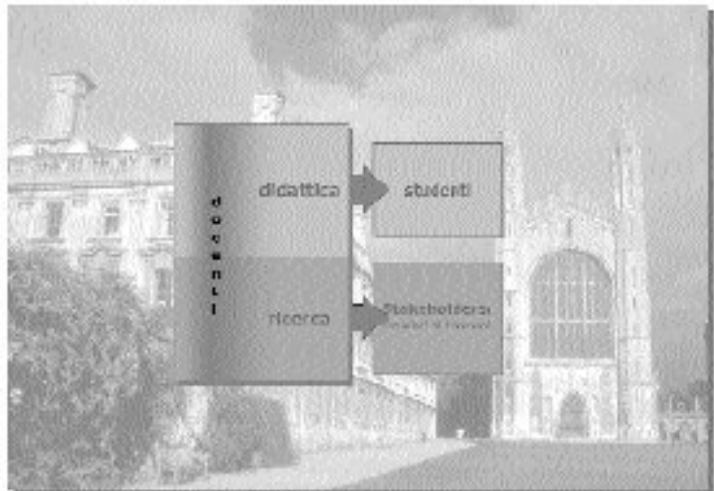
- abbiamo sviluppato le integrazioni necessarie con gli altri sistemi di Ateneo, sia a livello di sistemi informativi ma soprattutto a livello di relazioni tra differenti strutture/uffici;
- abbiamo coinvolto le seguenti tipologie di risorse:

- Coordinatore progetto *CampusOne*
- Manager d'Ateneo, (specificatamente dedicato a questo progetto)
- Manager di Corsi di Studi *CampusOne*
- Divisione sistemi informativi dell'Ateneo
- Commissione Informatica d'Ateneo
- Presidi e Presidenti di consigli di coordinamento della didattica
- Segretari didattici
- Responsabili delle divisioni amministrative dell'Ateneo
- Società esterne per la realizzazione dell'applicativo nelle sue differenti componenti

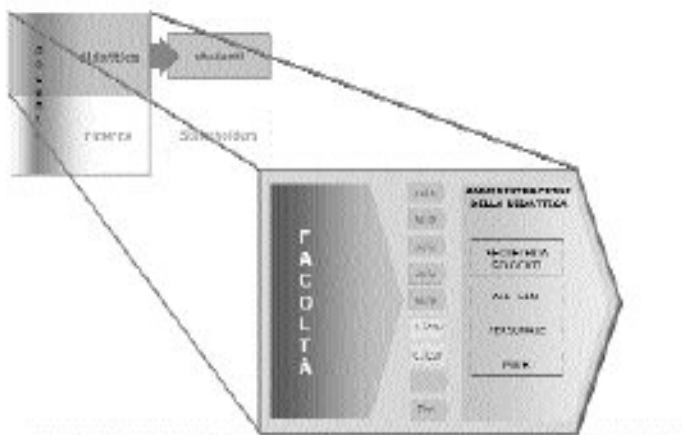
**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Descrizione del sistema informativo a  
supporto della gestione della didattica in  
Facoltà:  
La Piattaforma W4

### Gli attori e l'Ateneo



### La didattica



## la didattica – macro processi

### Facoltà, Consiglio Coordinamento della Didattica, Corso di studio, Docente

1. Pregollazione Offerta Formativa
2. Definizione contenuti e obiettivi offerta formativa a.s.
3. Programmazione avvegliazione attività formative
4. Utilizzazione programmi a.s. singole attività formative
5. Programmazione erogazione attività formative (orari e spazi)
6. Gestione negozi didattici docenti
7. Programmazione appelli d'esame e sessioni di laurea
8. Approvazione piani di studio individuali

#### Aula

1. Regolazioni della didattica
2. Gestione esami, tesi

#### Amministrazione della didattica

1. Gestione rapporti con Miur offerte annuali e nuovi ordinamenti
2. Amministrazione iscrizioni trasferimenti ecc... Studenti
3. Gestione personale docente
4. Controllo e Certificazione eventi di carriera
5. Pfr...

4

## L'Ateneo e W4

Obiettivo principale della FdD (SACIRMS) W4 è quello di supportare la gestione della didattica all'interno della Facoltà e di consentire alla Facoltà stessa di gestire flussi di informazioni verso altre strutture sia interne che esterne.



### I MACRO PROCESSI SUPPORTATI SONO I SEGUENTI:

- ◆ la gestione della didattica all'interno della Facoltà stessa,
- ◆ la diffusione delle informazioni all'interno dell'ateneo, verso altre strutture amministrative sia per momenti "approvativi" sia per momenti semplicemente di consultazione,
- ◆ l'amministrazione delle iscrizioni studentesche con le informazioni relative alla didattica, non in Facoltà e controllate da altre strutture,
- ◆ la pubblicazione verso l'esterno, soprattutto verso gli studenti, delle informazioni riguardanti la didattica, sia attraverso direttamente i siti della didattica sia alimentando i documenti word loadove sia necessando pubblicazione quade/documenti cartacei.

5

## La piattaforma W4

*La gestione della didattica all'interno della facoltà e la connection'*



6.

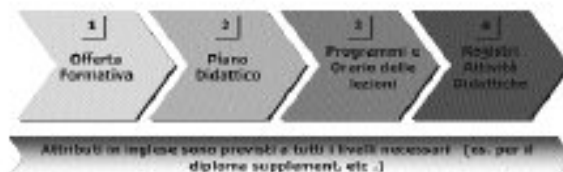
## W4-Didactis Town



L'obiettivo principale di **W4-Didactis Town** è il supporto dei processi di facoltà relativamente alla didattica:

- ◆ dalla definizione annuale del manifesto degli studi, al piano della didattica,
- ◆ dalla raccolta programmi delle attività formative e relativi calendari lezioni sino al registro delle attività didattiche dei docenti.

**Si compone di 4 moduli fondamentali :**



7

## W4-didactis DownTown



### Obiettivo formativo

Ciò che attiene alla definizione della struttura formativa completa, individuando le singole attività formative, così come proposto nelle diverse formazioni, sino alla scomposizione dei fondi nell'ambito dell'UNITO personale.

### Piano Didattico

Ciò che attiene alla definizione delle coperture delle singole attività formative, così come proposto nelle diverse formazioni, sino alla scomposizione dei fondi nell'ambito dell'UNITO personale.

### Programmi e Orario delle lezioni

Ciò che attiene alla raccolta delle informazioni relative alla localizzazione, tempore e tempore delle attività formative associate (l'orario delle lezioni) e alla raccolta dei programmi dei dettagli delle attività formative associate.

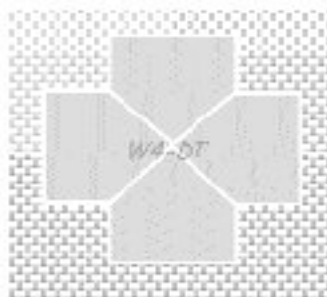
### Requisiti attività didattiche

Ciò che attiene alla raccolta delle informazioni relative ai docenti in relazione a quanto loro assegnato nel corso della didattica (come definito dal regolamento didattico dell'Ateneo).

11

## W4-Connection

### W4-Con



L'obiettivo principale di W4-Connec di consentire alla Facoltà di comunicare ufficialmente sia con le altre strutture interne sia con l'esterno le informazioni relative didattiche.

I tipi di comunicazioni sono di diverse

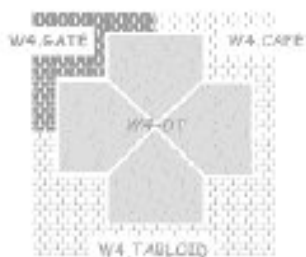
- ◆ approvazione, es. dei manifesti necessario, da parte delle strutt
- ◆ condivisione delle informazioni, strutture che ne fanno una base per la loro attività,
- ◆ tabelle di conversione con appi strutture dell'Ateneo
- ◆ diffusione verso il mondo esteri via web sui siti della didattica

### W4-Gate

L'ambiente attraverso il quale **W4-DT** comunica con tutti gli altri ambienti informatici d'Atene.

W4-Gate, per la sua struttura è dotato di un sistema di gestione attraverso il quale può:

- ricevere informazioni dagli altri ambienti, con strutture correlate a W4;
- inviare informazioni agli altri ambienti con strutture correlate ad essi;
- mappare e normalizzare, informazioni diversamente strutturate (vd. in particolare Insegnamenti ed Attività Formative) tra gli ambienti con cui comunica.

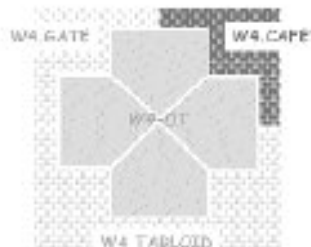


10

### W4-Cafè

È l'ambiente attraverso il quale il utente della didattica di Teologia, nei momenti opportuni, manda a disposizione di altre strutture i contenuti relativi all'offerta Formativa perché vengano approvati, processati, resi illi.

W4-Cafè è quindi un ambiente di pubblicazione o comunicazione delle informazioni relative alla didattica che, attraverso la modalità di dialogo dai forum, consente l'interattività dei movimenti approvativi e di processazione e non solo di semplice diffusione.



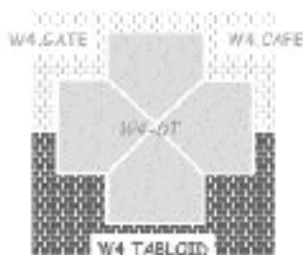
11



## W4-Tabloid

È l'ambiente all'interno il quale, utilizzando il tool CRM, è possibile studiare in tempo reale tutti i siti e i documenti cartacei dedicati alla diffusione delle informazioni prodotte da W4-DT.

W4-Tabloid è quindi un ambiente controllato e prodotto dal governo della database di ricerca attraverso il quale procedere alla pubblicazione massiva e coerente delle informazioni.



12

### strutture dell'Ateneo coinvolte

L'intero progetto, oltre ai singoli corsi CampusOne e ai loro manager didattici e Coordinatori, ha visto coinvolte:

- la Facoltà di Giurisprudenza e la sua segreteria didattica,
- la Facoltà di Agraria e la sua segreteria di Presidenza,
- la Facoltà di Scienze Fisiche, Matematiche e Naturali e la sua segreteria di Presidenza,
- le strutture della Amministrazione centrale
  - divisione affari generali
  - divisione segreterie studenti
  - divisione sistemi informativi
  - divisione personale
 sia a livello di dirigenti di divisione sia a livello di operativi.

L'approccio che abbiamo seguito per far interagire le differenti componenti coinvolte nel progetto si è sempre basato sulla analisi dei processi.

Abbiamo cioè individuato dei macro processi osservando la "vita" dello studente e poi li abbiamo elaborati ponendoci di volta

in volta dal punto di vista delle singole strutture coinvolte.

La rilettura dei processi è stata successivamente condivisa con tutti gli attori, con il fine di costruire una base comune per poter poi definire insieme: calendari operativi di massima, singole fasi e contenuti del macro processo, aree di responsabilità, etc. Tali elementi hanno costituito la base per la realizzazione della intera piattaforma w4 .

**impatto sulla struttura preesistente**

La “buona pratica” è stata gestita da un gruppo di lavoro costruito ad hoc che ha lavorato per progetto. La somma delle singole professionalità coinvolte ha permesso di raggiungere i risultati prefissati ma sempre in un contesto di lavoro per progetto.

Per “mettere a regime” la buona pratica si sono affrontate le singole strutture della didattica (siano Facoltà o consigli di coordinamento della didattica), si sono censite le risorse disponibili e si sono costituiti, all’interno della struttura stessa, gruppi di lavoro che coprono l’area di competenza richiesta.

L’area di competenza richiesta copre i seguenti argomenti:

- i contenuti delle offerte formative;
- le regole con cui gli studenti devono predisporre i piani di studi;
- le modalità con le quali la Facoltà vuole presentare il Manifesto degli Studi per anno accademico;
- le esigenze in termini di didattica delle singole attività formative;
- le modalità con cui la Facoltà costruisce i piani della didattica e assegna le attività formative ai singoli docenti;
- la struttura di orario e calendario delle lezioni;
- le esigenze di certificazione delle attività

formative nelle carriere studenti;

- la struttura della guida dello studente, affinché ne possa reperire le informazioni necessarie;
- le necessità di certificazione delle attività didattiche da parte dei Docenti (registri delle attività didattiche).

Con ogni gruppo, la prima attività svolta è stata la definizione del flusso/responsabilità delle informazioni all'interno del gruppo stesso.

I gruppi di lavoro debbono funzionare da “agente di innovazione e coordinatore dei servizi”, per poter gestire il processo di cambiamento con successo.

Il cambiamento introdotto, infatti, è notevole in quanto si passa da una gestione manuale cartacea a una gestione supportata da un sistema informativo di Ateneo.

Le attività descritte in questo capitolo tuttora sono in corso. Importante, infatti, è procedere per gradi dando il tempo alle strutture di reagire al cambiamento e, contemporaneamente, dando al sistema di management della didattica il tempo di accogliere le specificità caratterizzanti delle strutture stesse

Ad oggi in alcune Facoltà si inizia a vedere l'arrivo e con successo, in altre si deve ancora iniziare.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

L'intero progetto è nato con l'obiettivo di creare un sistema di Ateneo, quindi le condizioni e la volontà di estenderlo sono parte integrante del progetto stesso.

Si considererà, quindi, raggiunto l'obiettivo quanto il sistema sarà a regime per l'intero Ateneo.

Gli step fondamentali di un progetto tipo per implementare il sistema in un Ateneo o in una sua struttura didattica nella sua parte fondamentale (w4 – didactics town) sono:

- Sincronizzazione del calendario operativo di

progetto con il calendario di Ateneo;

- Analisi della popolazione delle attività formative, così come note e conosciute nei diversi punti dell'Ateneo;
- Definizione dei principi di codifica delle suddette in W4;
- Completamento degli attributi delle attività formative e costruzione delle singole Offerte;
- Definizione dei piani della didattica, emissione dei bandi;
- Raccolta dei programmi delle singole attività formative l'anno accademico che si vuol traguardare;
- Formazione docenti all'uso registri dell'attività didattica;
- Messa a regime per gli anni successivi.

Tutte le suddette attività prevedono il costante affiancamento in formazione del futuro gestore.

Il progetto tipo prevede di partire essenzialmente con l'implementazione di W4-DT in primis.

Per quello che riguarda le aree di W4-connection si rendono necessari altri step di progetto per ciascuno dei tre componenti.

W4-Gate risulta fondamentale a W4-DT per creare i link, ad esempio, tra le attività formative definite in W4 e gli insegnamenti già esistenti gestiti in segreteria, creando un unico punto di origine dell'informazione. Gli step per implementare W4-Gate sono:

Interfacciamento, in un ambiente tipicamente ODS, con le segreteria studenti;  
Creazione dei parametri che definiscono le corrispondenze.

W4-Cafè risulta fondamentale a W4-DT per creare per presidiare la diffusione dell'informazione all'interno dell'Ateneo.

Gli step per implementare W4-Cafè sono:

- Definizione dei soggetti abilitati all'accesso delle informazioni e dei livelli autorizzativi;
- Definizione dei flussi XML conseguenti.

W4-Tabloid risulta fondamentale a W4-DT per snellire la pubblicazione massiva delle informazioni gestite evitando ridondanza informativa ed inutili processi duplicativi delle fonti informative. Gli step per implementare W4-Tabloid sono:

- Rilevazione, analisi e definizione degli ambienti target di pubblicazione;
- Definizione dei flussi XML conseguenti.

*f) rapporti con il territorio*

*Gaia Colombo: Università degli studi di Palermo*

**Ateneo** Università degli Studi di Palermo

**manager didattico** Gaia Colombo

**progetto o azione** Rapporti con il territorio  
**CampusOne**

**tipo azione** L'indagine sui fabbisogni locali di alta formazione rientra tra le azioni di Ateneo. L'idea di base è stata, infatti, quella di fornire all'Ateneo una serie di informazioni utili per valutare il grado di congruenza della propria offerta formativa complessiva con la domanda di competenze espressa dal mercato del lavoro.

**titolo descrittivo** *L'analisi dei fabbisogni locali di alta formazione*, un preliminare fondamentale per verificare l'attualità e la capacità di risposta dell'offerta formativa universitaria ai processi di cambiamento in atto.

**obiettivo specifico** Uno degli obiettivi del Progetto *CampusOne* è stato quello di far fronte al vistoso divario tra mondo universitario e mondo del lavoro - individuato come uno degli elementi di criticità insiti nel vecchio sistema - attraverso l'instaurarsi di canali continuativi di dialogo tra tutti i soggetti che a vario

titolo sono interessati allo sviluppo territoriale.

Costituire reti di dialogo e cooperazione con il territorio è, infatti - come continuamente raccomandato dalle direttive europee in materia di formazione - indispensabile per fronteggiare le sfide della complessità.

In questo senso l'Indagine sui fabbisogni locali di alta formazione segna un passo fondamentale per l'Ateneo di Palermo, in quanto indice di una seria volontà di porsi in una posizione di ascolto e di conoscenza del tessuto sociale e produttivo in cui vive.

Nello specifico, attraverso la realizzazione dell'Indagine, l'Ateneo si è proposto di conseguire i seguenti risultati:

- acquisizione di informazioni in merito alla domanda potenziale di lavoro delle figure professionali che si stanno formando;
- verifica della coerenza dell'offerta formativa sia in termini di occupabilità del profilo professionale previsto in rapporto al mercato del lavoro locale, nazionale e internazionale sia alla offerta già esistente;
- costituzione di uno strumento per l'esame di eventuali cambiamenti e modifiche nel percorso formativo in ragione di innovazioni di origine esterna e/o interna motivate da nodi di criticità emersi attraverso la consultazione con il mondo del lavoro;
- migliore definizione ed attuazione delle attività di stage.

### **Progettazione e realizzazione delle attività**

L'indagine sui fabbisogni locali di alta formazione è una delle iniziative più significative che l'Università di Palermo ha portato avanti grazie al Progetto *CampusOne*, essa, infatti, rappresenta un momento fondamentale nel processo di crescita di un Ateneo che vuole concretamente assumersi quel ruolo di promozione culturale e sociale, di spinta

verso l'innovazione, che all'Università, per sua natura, compete.

L'obiettivo dell'indagine è, in effetti, quello di fornire all'Ateneo e al territorio uno strumento di conoscenza aggiornato sulle effettive esigenze del mondo del lavoro in Sicilia, al fine di avviare una riflessione sull'attuale offerta formativa universitaria, in un'ottica di sviluppo e di valorizzazione delle competenze chiave richieste dai processi di cambiamento in atto.

In fase di definizione del Progetto *CampusOne* - azioni di Ateneo, si è, dunque, concepita l'indagine come premessa essenziale per avviare una nuova modalità di dialogo e di scambio reciprocamente proficuo con il territorio, e, contestualmente, per una seria verifica degli obiettivi formativi.

Per la realizzazione dell'indagine l'Ateneo si è avvalso della collaborazione di una società esterna che ha coadiuvato il gruppo di lavoro (composto dal Coordinatore di progetto, dal manager didattico di Ateneo e dal responsabile dell'azione Rapporti con il Territorio). L'esigenza di avere un supporto esterno è stata dettata essenzialmente dal desiderio di realizzare l'indagine in tempi brevi.

L'indagine, infatti, è stata avviata nel mese di aprile 2003 e si è conclusa con la sua pubblicazione e presentazione il 14 maggio 2004.

L'indagine si è articolata nelle seguenti fasi:

- Analisi delle tendenze dell'economia siciliana (il mercato del lavoro e i fabbisogni occupazionali nell'isola; gli indirizzi di laurea più richiesti nel settore pubblico e privato);
- I contesti territoriali (Palermo; Agrigento, Caltanissetta; Enna; Trapani: interviste a testimoni privilegiati);
- L'indagine tematica (Focus Group su cinque

aree chiave per il mondo del lavoro in Sicilia: Ambiente e Territorio; Turismo; Sanità; ICT; Beni e Servizi Culturali);

- Indagine campionaria: i risultati (i mercati di sbocco delle imprese; il personale; gli investimenti; le nuove tecnologie; le previsioni occupazionali; le competenze e i requisiti per l'inserimento in azienda; i titoli di studio e gli indirizzi più richiesti dal mercato del lavoro in Sicilia).

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Per la realizzazione dell'indagine sono stati definiti e utilizzati i seguenti strumenti:

- CATI (Computer Aided Telephone Interview) quale modalità
- Interviste frontali
- Focus Group.

I risultati della ricerca sono, infine, confluiti in un volume che è stato presentato nel corso di una conferenza che ha avuto luogo presso la sede del rettorato di Palermo il 14 maggio 2004 e che è possibile visionare via internet al seguente indirizzo:

[www.campusone.unipa.it/azioniAteneo/libro.htm](http://www.campusone.unipa.it/azioniAteneo/libro.htm).

Il volume (realizzato con la consulenza scientifica del Coordinatore di progetto e con i contributi del manager didattico di Ateneo e del responsabile dell'azione Rapporti con il Territorio) contiene dati utili sui fabbisogni occupazionali nella regione siciliana e sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese in Sicilia, con le indicazioni per settori produttivi e grado d'istruzione. Di particolare interesse sono le informazioni relative alle competenze trasversali richieste per l'inserimento nel tessuto produttivo (esperienza; conoscenze informatiche e linguistiche) e agli indirizzi di laurea più gettonati.

**strutture**

L'azione è nata con l'idea di produrre il



**dell'Ateneo coinvolte**

massimo impatto sull'intero Ateneo, attraverso il coinvolgimento del Rettore e dei Presidi di Facoltà nei Focus Group tematici e la loro consultazione in varie fasi di progettazione e sviluppo della ricerca.

Inoltre, la ricerca ha visto il coinvolgimento di una parte dei componenti del Comitato di Indirizzo di Ateneo ed è attualmente un utile strumento di lavoro per l'intero Comitato che, per sottogruppi tematici, sta aiutando lo staff di progetto ad approfondire ed ampliare il lavoro svolto.

Infine, l'indagine coinvolge l'intero Ateneo nel senso che ha la funzione di informare e sensibilizzare al massimo le componenti accademiche rispetto al ruolo delle Università quali soggetti di sviluppo locale, in grado di favorire la creazione di meccanismi in cui domanda e offerta di conoscenza si possano incontrare. In quest'ottica, l'idea che si vuole diffondere è che gli Atenei non dovrebbero limitarsi a rilevare i fabbisogni professionali espressi del territorio, e che dovrebbero anche contribuire a fare emergere i fabbisogni latenti, costruendo nuovi scenari di sviluppo.

**impatto sulla struttura preesistente**

L'ampia partecipazione che si è registrata alla conferenza di presentazione dell'indagine ha testimoniato curiosità e interesse per l'iniziativa e il volume pubblicato è stato recepito come un utile strumento di lavoro anche a livello di CdL *CampusOne* e *CampusLike*. Naturalmente l'indagine è uno strumento propositivo e sono in discussione, al momento, all'interno dei Comitati di Indirizzo, proposte coerenti con i risultati emersi da sottoporre al vaglio degli organi di governo.

In particolare, tra i Corsi di Laurea *CampusOne*, il SIGAD (Statistica e

Informatica per la Gestione e l'Analisi dei Dati) ha presentato i risultati dell'indagine al proprio Comitato di Indirizzo ed al Consiglio di Corso di Laurea, che, sulla scorta di questi, hanno formulato specifiche indicazioni e proposte per ridefinire il progetto formativo. Inoltre, i dati sono stati utilizzati per la stesura dell'ultimo rapporto di autovalutazione *CampusOne*.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

Naturalmente l'esperienza è trasferibile e implementabile in quanto costituisce uno strumento conoscitivo da aggiornare continuamente.

In fase di svolgimento è, al momento, un'indagine, connessa con quella in oggetto, finalizzata alla rilevazione della customer satisfaction da parte di imprese e studenti rispetto all'esperienza di stage (attraverso: Focus che vedano il coinvolgimento di imprenditori e studenti; interviste *face to face* o telefoniche alle due parti; un tavolo di confronto sulla base dei risultati emersi; l'identificazione di aziende leader nel territorio per l'identificazione e la messa a punto di strategie di miglioramento dell'attività di stage).

*Daniela Curti: Università degli studi di Siena*

**Ateneo** Università degli Studi di Siena

**manager didattico** Daniela Curti

**progetto o azione  
CampusOne** Rapporti con il territorio

**tipo azione** Azione di Corso di Laurea: Scienze della Comunicazione e, con diverse modalità, di altri CdL

**titolo descrittivo** *PROGETTO ALUMNI*: i laureati già inseriti professionalmente come canale di comunicazione tra Università e mondo del lavoro

**obiettivo specifico** Raccogliendo i suggerimenti del Dossier di Consultazione si è sviluppato un progetto mirato all'inserimento - nel processo di consultazione - anche di soggetti non rigidamente previsti dal D.M. 509/99. Il piano di lavoro si è articolato nelle seguenti fasi:

- presa di contatto con i laureati per creare una rete diretta con essi e con le aziende, gli enti etc. che li hanno assunti;
- conoscenza e monitoraggio diretto e continuativo della situazione lavorativa e professionale dei laureati del CdL;
- offerta di servizi e facilitazioni agli alumni nell'ambito dell'attività del CdL;
- creazione/rafforzamento di una identità di appartenenza al di là della fase formale degli studi;
- concretizzazione di un rapporto diretto con Enti, aziende etc. in cui gli alumni sono occupati;

**Progettazione e realizzazioni delle attività** Per quanto riguarda il CdL in Scienze della Comunicazione, il progetto prevede una fase di lancio dell'iniziativa ed una a regime.

La prima ha comportato:

- creazione di un database dei dati anagrafici, titoli tesi e nominativi relatori tesi di tutti i laureati del CdL;
- stesura di un questionario da somministrare agli alumni e alle aziende di cui sopra;
- realizzazione di una iniziativa pubblica di forte richiamo mediatico (che si è svolta l'8 e 9 di ottobre 2004 in concomitanza con l'inizio dei Corsi); questa iniziativa è stata incentrata sul concetto di "creatività": dopo le relazioni introduttive di alcune personalità di rilievo del

settore comunicativo, sono state presentate – da Docenti del corso coinvolti nell’iniziativa – alcune “botteghe di creatività” aperte agli alunni interessati. Si è trattato di workshop strutturati intorno alle innovazioni e alle iniziative realizzate dal CdL e caratterizzate da una dimensione creativa (uno sulla radio, uno sulle innovazioni nella comunicazione elettronica, uno sull’uso di video in percorsi museali).

La fase a regime comporta:

- l’attivazione di una rete comunicativa permanente tra/con i laureati del CdL;
- l’organizzazione a beneficio degli alunni di momenti di addestramento/riqualificazione nella prospettiva della formazione continua;
- l’inserimento di laureati particolarmente qualificati in momenti di attività didattica;
- la creazione di rapporti con aziende, enti etc in cui gli alunni sono inseriti con particolare interesse ad enti ed aziende estere che costituiscono un buon bacino occupazionale per i laureati del CdL.

Per quanto riguarda le risorse, l’iniziativa è stata finanziata su fondi *CampusOne* e sponsorizzata dal Centro Comunicazione e Marketing di Ateneo.

**tools tecnici  
progettati  
utilizzati e  
realizzati**

Creazione di un database dinamico in cui vengono catalogati gli alunni con relative tesi e relatori.

Ideazione di workshop/botteghe di creatività aperte agli alunni all’interno delle quali sono stati utilizzati specifici supplementi tecnici e tecnologici.

**strutture  
dell'Ateneo  
coinvolte**

Comitato per la didattica del CDL:  
impostazione, progettazione, coordinamento  
dell'azione dal punto di vista didattico  
/scientifico.

Management Didattico: collaborazione con  
il Comitato per la Didattica per gli aspetti  
organizzativi e gestionali.

Ufficio comunicazione e marketing di  
Ateneo: progettazione e realizzazione  
dell'iniziativa mediatica

Segreteria studenti: reperimento dati laureati  
etc.

Centro universitario per l'informatica e la  
telematica: creazione e gestione database

Commissione stage di Ateneo e Placement  
office: Rapporti con i laureati e le aziende  
nella fase a regime ufficio almalaurea

**impatto sulla  
struttura  
preesistente**

Il progetto ha avuto un impatto favorevole  
all'interno del CdL il quale si sta organizzando  
per gestirlo in maniera autonoma-pur quanto  
in collaborazione con gli uffici di Ateneo che  
si occupano di questi aspetti quali p.e. il  
Placement Office - una volta messo a regime.

**possibilità e  
modalità di  
trasferimento  
della buona  
pratica**

Esiste la volontà a livello di Ateneo al  
trasferimento dell'azione alunni a tutte le  
Facoltà: prova ne è il fatto che un progetto  
simile, sviluppatosi a partire da una  
sperimentazione fatta su un corso  
Campuslike, è stato avviato a livello di  
Facoltà. Allo stesso tempo, il progetto  
alumni di cui sopra è stato inserito nel  
PROGETTO ORIENTAMENTO E  
TUTORATO presentato per il prossimo  
anno accademico al MIUR.

### 3. Manager didattici di Ateneo, di Facoltà e di Corso di Studi

In questa parte del documento i tre profili definiti sono relazionati ai processi nei quali intervengono, alle competenze e alle conoscenze necessarie tipiche di ciascun profilo di MD in relazione ai vari contesti: Corso di Studi, Facoltà e Ateneo.

Il lavoro è stato fatto sia osservando gli sviluppi che l'azione di management ha avuto negli Atenei nel corso dei tre anni di progetto, sia in un'ottica progettuale e di prospettiva. I profili delineati sono uno degli elementi delle due matrici costruite mettendo in relazione “profili e processi” e “profili e conoscenze competenze”.

Questo lavoro si propone come una *linea guida* che, attraverso le diverse realtà di management registrate, intende fornire una proposta su ciò che un MD dovrebbe:

- *saper fare*: macroattività relative alle singole tipologie di management;
- *sapere*: conoscenze necessarie;
- *saper essere*: capacità e abilità proprie di ciascun profilo.

Il presente lavoro, inoltre, raccoglie l'eredità del gruppo<sup>2</sup> che ha prodotto la prima guida sul management pubblicata nel 2000<sup>3</sup>. La guida intendeva essere uno “strumento aperto” in divenire e soggetto a modifiche e integrazioni. Uno strumento che fosse capace di raccogliere le esperienze accumulate nei tre anni di progetto e nei diversi Atenei.

---

<sup>2</sup> La guida è stata il risultato del lavoro composto da dieci dei manager didattici del progetto CAMPUS (M. Carboni, V. Dati, A. Erri, M.G. Martina, L. Matrisciano, E. Orlandin, R. Piattelli, M.L. Preti, M. Sangaletti, S. Trollini). La direzione e il coordinamento della ricerca è stata di C.R. Alfonsi con la collaborazione di S. Galasso.

<sup>3</sup> Guida per manager didattici, 2000.

Pur facendo riferimento alla stessa area professionale, si è necessariamente iniziato a parlare di vari tipi di management e di diversi profili. Il profilo unico delineato nella fase iniziale del progetto rispondeva parzialmente alle diverse necessità e ai diversi sistemi organizzativi dei settanta Atenei partecipanti a *CampusOne*.

Al management didattico – indipendentemente dal contesto in cui si sviluppa l'azione – sono riconducibili le stesse tipologie di macroattività che si distinguono principalmente per la dimensione e la caratteristica del contesto organizzativo.

#### **4. I processi nei contesti universitari**

Il management didattico si inserisce in contesti organizzativi governati da logiche di tipo funzionale e si propone come un modello organizzativo e gestionale nuovo che muove da logiche di trasversalità e integrazione delle attività: lavorare per obiettivi e lavorare per processi.

Uno dei principi fondamentali introdotti dalla riforma universitaria è quello dell'autonomia in tutte le sue declinazioni. Le strutture universitarie hanno un compito nuovo: gestirsi in modo autonomo.

La gestione dell'autonomia e il conseguente aumento della responsabilizzazione degli Atenei e delle strutture didattiche ha reso inevitabile il ripensamento dell'organizzazione del lavoro. L'obiettivo diventa il nuovo motore e la nuova meta rispetto alla quale le strutture si muovono e con il quale devono misurarsi. L'obiettivo si sostituisce alla precedente logica dell'adempimento.

La modalità di lavoro per processi è quella che di per sé aiuta a individuare gli obiettivi e a definire gli strumenti per il loro raggiungimento, nonché a identificare i responsabili di processo. Dunque, diventa necessario associare il concetto di responsabilità e

di responsabile al processo (RP), piuttosto che al servizio/ufficio.

Il macroprocesso tipico delle strutture didattiche è ovviamente quello formativo. Il suo macroobiettivo può essere ragionevolmente sintetizzato in *una corretta erogazione di quanto progettato, sia in termini di offerta formativa che di servizi.*

Alla realizzazione del macroobiettivo e allo sviluppo del macroprocesso concorrono le macroattività caratteristiche delle strutture didattiche e riconducibili ai sei processi elencati di seguito:

- *Innovazione*: gestione “in” e “dell’autonomia”, definizione di strategie e progetti innovativi;
- *Progettazione-programmazione*: progettazione e pianificazione dell’offerta didattica e dei servizi alla didattica, capacità di controllo dei processi e supporto al governo dell’autonomia;
- *Amministrazione*: gestione e verifica della correttezza, dal punto di vista amministrativo, di quanto progettato/ programmato ed erogato;
- *Erogazione*: messa in atto/esecuzione di quanto progettato/ programmato;
- *Monitoraggio*: definizione e sviluppo di strategie e progetti di monitoraggio, controllo e verifica dell’offerta didattica e dei servizi alla didattica;
- *Valutazione*: valutazione - in ingresso, in itinere, e in uscita - dell’offerta didattica, sia in termini di contenuti che di modalità di erogazione, e dei servizi alla didattica.

Per quanto riguarda l’erogazione e l’amministrazione si tratta, ovviamente, di processi tipici di una struttura che si occupa di formazione universitaria, la cui attivazione ha origine dagli *output* degli altri processi, in modo particolare dal processo di programmazione.



Gli altri quattro processi, sono delle novità quasi assolute per le strutture didattiche di livello universitario. L'autonomia da un lato e l'inevitabile analisi degli aspetti di gestione e dei bisogni dell'organizzazione universitaria "riformata" dall'altro, hanno inevitabilmente costituito una sorta di volano per l'implementazione di processi che fino a pochissimi anni fa erano praticamente estranei alle organizzazioni universitarie: la pianificazione, la progettazione, la verifica sistematica e la valutazione di quanto progettato.

#### **4.1 I processi del management didattico**

Dei sei processi identificati, cinque coinvolgono direttamente, seppur in modo diverso e con responsabilità diverse, i tre profili di MD. Il processo di amministrazione, infatti, è tipicamente riconducibile al responsabile amministrativo della struttura didattica, anche se è implicito che il MD ne debba avere una buona conoscenza.

L'autonomia dà un ruolo centrale alla progettazione – programmazione; essere autonomi implica la necessità di progettare e pianificare, la capacità di monitorare il progetto, verificarne in modo sistematico il raggiungimento degli obiettivi e valutarne la qualità. L'autonomia innesca necessariamente una sorta di processo di eccellenza che associa il concetto di responsabilità alle logiche del project management, alla progettazione, pianificazione e verifica sistematica della qualità del progetto. La ragione principale dell'esistenza del MD è nello sviluppo dei principi dell'autonomia. Il MD è la figura inserita all'interno degli Atenei per supportare la direzione politica e amministrativa nel governo dell'autonomia. Dunque, se è propria della direzione politico e amministrativa la responsabilità decisionale del processo di progettazione – programmazione, la responsabilità operativa di tale processo è del MD, soprattutto per quanto riguarda il MD di Ateneo e quello di Facoltà. Naturalmente,

il grado e il tipo di responsabilità varia a seconda del contesto organizzativo in cui si sviluppa il processo in questione.

Il MD di Ateneo e quello di Facoltà in generale hanno maturato competenze che ne fanno una sorta di garante di un processo di per sé dinamico e potenzialmente in continua evoluzione: il processo di progettazione e riprogettazione dei differenti segmenti dell'offerta formativa (lauree, lauree specialistiche, master, corsi di specializzazione, ecc...). Infatti, è stato registrato che generalmente è compito del MD occuparsi di:

- Studi di fattibilità
- Pianificazione delle risorse
- Pianificazione delle attività
- Verifica del raggiungimento dei risultati

Ecc...

Il MD, durante l'applicazione del Progetto *CampusOne*, ha assunto funzioni riconducibili a un supporto tecnico, soprattutto per quanto riguarda gli MD di Corso di Studi e di Facoltà. Il MD di Ateneo, almeno facendo riferimento a questi anni di sperimentazione, è stato nella maggior parte dei casi un manager del Progetto *CampusOne*, a parte rari contesti in cui è stata registrata la realizzazione di un'azione organica a livello di Ateneo dell'attività di management.

I MD hanno partecipato al processo di *progettazione-programmazione* delle attività formative e dei servizi, sono stati impiegati nel reperimento di dati relativi ai Corsi di Studio e delle informazioni sulle risorse disponibili. Inoltre, hanno preso parte ai processi di *monitoraggio e valutazione*, partecipando alle attività di controllo dei processi e di autovalutazione e di valutazione della qualità.

Infine, gli MD hanno avuto un ruolo importante anche nella progettazione, nell'avvio e nella gestione di attività innovative

quali: l'interfaccia con aziende-istituzioni, la partecipazione al Comitato di Indirizzo (di Corso e/o di Facoltà, o di Ateneo) e lo sviluppo di relazioni con gli enti esterni che fanno parte della rete di relazione delle strutture in cui gli MD sono incardinati.

## 5 I tre profili nel dettaglio

### 5.1 *La relazione tra i manager didattici e i processi*

La modalità di lavoro per processi associata al management è stata l'elemento che ha aiutato a definire sia i processi, sia le macroattività proprie dei tre MD.

Lo strumento per rappresentare sinteticamente le relazioni è una matrice che definisce l'interazione tra i processi identificati come tipici delle strutture didattiche di livello universitario e i tre profili di MD. La "matrice processi/profili" favorisce la lettura del ruolo del MD nei diversi contesti organizzativi in cui è stato inserito (Rettorati, Presidenze di Facoltà, Presidenze di Corso di Studio, ecc.)<sup>3</sup>.

L'incrocio tra il singolo profilo e il processo individuato "produce" le competenze del MD rispetto al processo. Le competenze (progettuali, gestionali, ecc.) sono strettamente connesse al contesto organizzativo di riferimento.

I MD di Ateneo e di Facoltà, secondo quanto rilevato, hanno svolto soprattutto attività incentrate sulla progettazione e sullo sviluppo di strumenti di gestione, oltre ad essere impegnati in attività di coordinamento. Mentre, sono state proprie del manager di Corso di Studi una serie di attività legate alla gestione dei

<sup>3</sup> Maria Barbato Bergamin, "Lavorare per obiettivi. Il project management", *Il Management didattico, manuale per imparare*, a cura di Cristiana Rita Alfonsi, CRUI, Roma 2003

processi di erogazione della didattica e dei servizi alla didattica. In ogni caso non è possibile prescindere dalla dimensione delle singole realtà organizzative.

### La matrice profili/processi

Autonomia						
	Innovazione	Programmazione	Amministrazione	Erogazione	Monitoraggio	Valutazione
<b>MD Ateneo</b>	Supporto alla direzione politica nella definizione di strategie e progetti innovativi	Supporto alla direzione politica e controllo operativo del processo a livello di Ateneo (RP <sup>6</sup> )	Trasmissione input	Facilitazione del processo	Supporto alla direzione politica nella definizione di strategie e progetti di monitoraggio Coordinamento	Supporto alla direzione politica nella definizione di strategie e progetti di autovalutazione e valutazione (azioni correttive e/o migliorative conseguenti le attività di valutazione)
<b>MD Facoltà</b>	Sviluppo proattivo degli input della direzione politica	Supporto alla direzione politica Controllo operativo del processo a livello di Facoltà (RP) Progettazione Gestione dei progetti	Trasmissione input	Facilitazione del processo	Sviluppo proattivo di azioni e strumenti di monitoraggio Coordinamento	Sviluppo proattivo di azioni e strumenti a supporto delle attività di autovalutazione e valutazione Coordinamento
<b>MD Corso di Studi</b>	Gestione dei progetti	Gestione dei progetti	Trasmissione input	Controllo operativo del processo a livello di Corso di Laurea (III)	Gestione dell'attività	Sviluppo di azioni a supporto delle attività di autovalutazione e valutazione <sup>7</sup>

<sup>6</sup> RP= Responsabile di Processo

<sup>7</sup> Tali azioni potrebbero essere implementate attraverso l'integrazione delle attività di tutoring e quelle di MD, e l'utilizzo dei risultati delle prime da parte del MD nell'ambito del processo di valutazione, anche per l'individuazione e implementazione di eventuali correttivi.

## 5.2 Il MD di Ateneo

Nell'ambito del *processo di innovazione* il MD di Ateneo fornisce supporto alla direzione politica e amministrativa nella definizione di:

- strategie innovative per l'Ateneo, obiettivi e criteri;
- strategie per la realizzazione di attività relative ai nuovi servizi di contesto alla didattica (tirocini, job placement, Comitati di Indirizzo, autovalutazione, valutazione, monitoraggio);
- strategie per l'attivazione di progetti di internazionalizzazione, mobilità studentesca, mobilità docenti ecc.;
- strategie per la realizzazione di attività di *found raising* (costruzione dei progetti di fattibilità, gestione della rete di relazioni, ecc.);
- analisi dei contesti extra accademici e identificazione del panel dei soggetti esterni di riferimento (Comitato di Indirizzo);

Nell'ambito del *processo di programmazione* il MD di Ateneo, in quanto responsabile di processo:

- supporta la direzione politica e amministrativa alla definizione delle linee di indirizzo relative alla programmazione annuale e/o triennale dell'Ateneo (analisi di contesti simili, analisi di mercato, ecc.);
- analizza il fabbisogno delle risorse e si occupa della pianificazione delle stesse;
- individua e definisce possibili economie di scala a sostegno dell'attività didattica e dei servizi alla didattica dell'intero Ateneo.

Nell'ambito del *processo di amministrazione* il MD di Ateneo supporta la direzione amministrativa in termini di trasmissione di input per la gestione amministrativa a livello di Ateneo.

Nell'ambito del *processo di erogazione* il MD di Ateneo:

- riferisce alla direzione politica e amministrativa – in modo sistematico - in merito all'andamento delle attività e al raggiungimento degli obiettivi definiti nella fase di programmazione annuale/triennale dell'Ateneo;
- coordina gli eventuali MD di Facoltà o di Corso di Studi.

Nell'ambito dei *processi di monitoraggio e valutazione* il MD di Ateneo supporta la Direzione politica e Direzione amministrativa dell'Ateneo nella definizione delle politiche, dei modelli e di ciò che è oggetto del monitoraggio e della valutazione a livello di Ateneo.

### **5.3 Il MD di Facoltà**

Nell'ambito del *processo di innovazione* il MD di Facoltà fornisce supporto per lo sviluppo progettuale degli *input* della direzione. In particolare, si occupa di:

- progettazione e pianificazione delle attività relative ai nuovi servizi di contesto alla didattica (tirocini, job placement, Comitati di Indirizzo, autovalutazione, valutazione, monitoraggio);
- attività di *found raising*;
- analisi di mercato e supporto alla Presidenza nell'identificazione e nella gestione del *panel* dei soggetti esterni di riferimento (Comitato di Indirizzo).

Nell'ambito del *processo di programmazione* il MD di Facoltà si occupa della progettazione di massima e di dettaglio<sup>8</sup> in termini di:

- supporto nella definizione di obiettivi, linee di indirizzo, criteri, ecc.;

---

<sup>8</sup>. Supporto alla progettazione/programmazione della didattica e dei servizi di contesto attraverso la predisposizione di documenti programmatici.

- supporto alla progettazione di nuove offerte formative e alla riprogettazione di offerte formative esistenti (verifica del quadro di riferimento tecnico-giuridico, sostenibilità di progetti dal punto di vista dell'ordinamento, verifica dei fabbisogni, verifica della domanda di formazione, ecc.);
- supporto alla riprogettazione di offerte formative esistenti (verifica del quadro di riferimento tecnico-giuridico (sostenibilità di progetti dal punto di vista dell'ordinamento), verifica dei fabbisogni, verifica della domanda di formazione, ecc.);
- gestione dell'adeguamento della struttura organizzativa e conseguente impegno progettuale – organizzativo<sup>9</sup>;
- pianificazione delle attività;
- coordinamento della redazione dei Manifesti degli Studi e delle Guide informative;
- interfaccia con le figure/strutture preposte alla gestione finanziaria.

Nell'ambito del *processo di amministrazione* il MD di Facoltà fornisce *input* nella definizione dei contenuti degli atti amministrativi relativi ai processi di cui è responsabile.

Nell'ambito del *processo di erogazione* il MD di Facoltà, svolge un'azione di interfaccia tra gli uffici e le segreterie dell'Ateneo e gli eventuali MD e/o le segreterie dei Corsi di Studio.

Nell'ambito del *processo di monitoraggio* il MD di Facoltà si occupa di:

- supportare la Presidenza nella definizione degli indicatori

---

<sup>9</sup>. Ogni nuova attività necessita, molto probabilmente di un ripensamento della struttura organizzativa o in termini numerici o in termini di nuova distribuzione delle attività.

qualitativi e quantitativi relativi all'offerta didattica e ai servizi alla didattica;

- supportare la Presidenza per la definizione e progettazione di strumenti di monitoraggio;
- coordinare le attività di monitoraggio e valutazione dell'offerta didattica e formativa istituzionale e integrativa a supporto delle attività di programmazione.

Nell'ambito del *processo di valutazione* il MD di Facoltà sviluppa le attività di autovalutazione e valutazione attraverso:

- la progettazione di strumenti per le attività di autovalutazione e valutazione;
- lo sviluppo e il supporto alla Presidenza nella definizione e attivazione di meccanismi di miglioramento per la qualità dell'offerta formativa e dei servizi;
- il supporto alla Presidenza nelle attività di analisi dei dati.

#### **5.4 Il MD di Corso di Studio**

Nell'ambito del *processo di innovazione* il MD di Corso di Studio si occupa di:

- gestire le azioni innovative;
- sviluppare attività di *found raising*.

Nell'ambito del *processo di programmazione* è impegnato nella progettazione esecutiva e si occupa di:

- supportare la direzione del CdS nella redazione dei Regolamenti didattici;
- sviluppare progetti speciali del Corso di Studio, inclusi i progetti relativi ad attività formative con contenuti professionalizzanti;
- pianificare e gestire le attività didattiche (assetti e guida dello studente);
- redigere gli assetti didattici;



- coordinare e gestire la definizione dei calendari didattici degli orari dei Corsi di Studio;
- redigere i manifesti degli studi e le guide informative.

Nell'ambito del *processo di amministrazione* si occupa di fornire *input* nella definizione dei contenuti degli atti amministrativi relativi ai processi che gestisce.

Nell'ambito del *processo di erogazione* il MD di CdS è il responsabile di processo e si occupa di controllo sistematico dell'erogazione del progetto formativo e dei servizi alla didattica, in modo particolare:

- coordina la struttura tecnico-amministrativa del Corso di Studio;
- collabora con le figure/strutture preposte alla gestione economica e finanziaria;
- gestisce le attività di stage;
- gestisce le attività di placement;
- gestisce i flussi informativi tra i soggetti coinvolti (comunicazioni verso l'interno e verso l'esterno);
- svolge attività di orientamento degli studenti (orientamento in ingresso, in itinere e in uscita);
- fornisce supporto organizzativo ai docenti;
- gestisce i rapporti con aziende e istituzioni;
- gestisce le attività di promozione e informazione;
- supporta la commissione didattica per la valutazione delle carriere studenti.

Nell'ambito dei *processi di monitoraggio e valutazione* si occupa di tenere sotto controllo l'andamento delle attività didattiche e delle carriere degli studenti e supporta la direzione nelle attività di autovalutazione e valutazione, finalizzate a fornire *input* per la progettazione di massima e di dettaglio. In modo particolare:

- gestisce le attività di Customer Satisfaction;

- elabora i dati a supporto alle attività di valutazione;
- monitora l'erogazione delle attività didattiche;
- monitora le carriere studenti;
- monitora le risorse umane;
- monitora le risorse materiali;
- supporta la direzione nella gestione delle attività di autovalutazione e valutazione;
- supporta la direzione nella redazione di strumenti di supporto alle attività di autovalutazione (es: rapporti di autovalutazione, checklist costruite ad hoc, ecc.);
- supporta la direzione nell'attivazione di meccanismi di miglioramento per la qualità dell'offerta formativa e dei servizi.

### ***5.5 Le responsabilità di processo dei manager didattici***

I MD sono stati riconosciuti come “facilitatori” del processo di attuazione della riforma e del processo formativo. Va da sé che allo sviluppo di tali processi hanno contribuito e contribuiscono tutte le componenti delle strutture universitarie: la docenza, il personale tecnico amministrativo, gli studenti. Il MD – indipendentemente dal contesto organizzativo in cui è collocato – è il fattore di raccordo tra le parti e l'elemento che ne favorisce il dialogo. Le sue caratteristiche di interfacciabilità ne fanno, talvolta, una sorta di responsabile operativo di alcuni processi. Nell'ambito di questo modello è possibile affermare che il MD è uno degli *strumenti* a supporto della *governance* negli Atenei.

La responsabilità del processo di innovazione, presuppone una responsabilità, soprattutto, di tipo decisionale che va ricondotta alla direzione politica. Al MD può essere attribuita una responsabilità di tipo operativo-gestionale. Sarà, infatti, suo compito lo sviluppo di eventuali *input* della direzione politica.

La responsabilità operativa del processo di programmazione è tipica del MD di Ateneo e di Facoltà (ovviamente ognuno per il contesto di riferimento), quanto alla responsabilità decisionale di questo processo, la cui responsabilità decisionale va ovviamente ricondotta alla direzione politica. Il MD di CdS, è responsabile operativo del processo di erogazione.

La responsabilità che fa riferimento al processo di amministrazione è sia di tipo decisionale, sia di carattere operativo-gestionale e in quest'ultimo caso è in capo ai responsabili delle segreterie, a seconda dei diversi contesti organizzativi (segreterie generali, segreterie di Facoltà, Segreterie di Corsi di Studio).

Quanto ai processi di monitoraggio e valutazione – in qualche modo “ancillari” al processo di progettazione-programmazione (in quanto gli *output* ne costituiscono l'*input*) la responsabilità decisionale/strategica è in capo alla direzione politica, mentre la responsabilità operativo-gestionale è associata alle responsabilità del processo di programmazione: al MD di Ateneo e/o di Facoltà.

## **6 Relazione tra profili, conoscenze e capacità**

Le competenze e le conoscenze identificate come necessarie per lo sviluppo della nuova organizzazione sono quelle individuate nella fase di sperimentazione del progetto Campus come riferimento per la costruzione e lo sviluppo del progetto di formazione dei MD di *CampusOne*.

Le tipologie delle conoscenze necessarie ai MD – indipendentemente dal contesto in cui sono collocati – sono di tipo metodologico, di contesto e relative alle conoscenze di base. Laddove le conoscenze sono comuni ai tre profili ciò che varia, in rapporto al profilo, sono le caratteristiche e il livello di conoscenza/competenza. A seconda che si tratti di un MD di

Ateneo, di Facoltà o di Corso di Studi, la conoscenza può essere di tipo culturale oppure può entrare nel merito delle abilità tecniche a seconda che le competenze richieste siano di tipo progettuale, gestionale e organizzativo o facciano riferimento al controllo - strategico o operativo - o alla trasmissione di *input*.

L'organizzazione del lavoro per processi prevede una necessaria preparazione sia a livello di cultura di base, sia a livello di cultura specifica/tecnica, che a livello di cultura metodologica, oltre a caratteristiche e abilità particolari quali: flessibilità, capacità di lavorare in gruppo e di gestire il gruppo.

La matrice 1, riportata di seguito, parte dall'individuazione di aree di intervento tipiche del management didattico, ricondotte alle tre tipologie di conoscenza. Alle aree di intervento sono state associate, a seconda del profilo, conoscenze e competenze differenti.

Matrice 1 – Conoscenze e competenze del MD

		MD Almeno		MD Capacità		MD Corsi di Studi	
		conoscenza	competenza	conoscenza	competenza	conoscenza	competenza
conoscenza metodologica	Area tematica: <b>Sistemi qualità e le tecniche di valutazione</b>	culturale tecnica	Progettuale Controllo strategico	culturale tecnica	Progettuale Controllo operativo	culturale tecnica	Gestionale
	<b>Sistemi della formazione</b>	culturale tecnica	Progettuale Controllo strategico	culturale tecnica	Progettuale Controllo operativo	culturale	
	<b>Amministrazione</b>	culturale	Trasmissione di input	culturale	Trasmissione di input	culturale	Trasmissione di input Monitoraggio sullo sviluppo del processo
	<b>Project management</b>	culturale tecnica	Controllo operativo Progettuale Gestionale	culturale tecnica	Controllo operativo Progettuale Gestionale	culturale tecnica	Controllo operativo Progettuale Gestionale
conoscenza di contesto	<b>Strutture universitarie: legislazione, organizzazione, rapporti istituzionali, politici e culturali del contesto in cui il MD è inserito</b>	culturale	Sedimentazione di esperienze o supporto del controllo operativo	culturale	Sedimentazione di esperienze o supporto del controllo operativo	culturale	
	<b>Realtà economiche e istituzioni locali</b>	culturale tecnica	Sviluppi relazionali Controllo strategico e operativo	culturale tecnica	Progettuale Controllo operativo	culturale tecnica	Gestionale
	<b>Sistemi di orientamento, mobilità e crediti formativi</b>	culturale tecnica	Controllo strategico	culturale tecnica	Progettuale	culturale tecnica	Gestionale
conoscenza di base	<b>Legislazione universitaria: ordinamenti, statuti e regolamenti</b>	culturale tecnica	Progettuale	culturale tecnica	Progettuale	culturale tecnica	Gestionale
	<b>Selezione e realizzazione dei progetti</b>	culturale		culturale tecnica	Progettuale	tecnica	Gestionale
	<b>Almeno una lingua europea oltre l'italiano</b>	culturale		culturale		culturale	

La matrice 2 è il frutto di un'analisi degli skills, delle capacità relazionali e delle caratteristiche comportamentali ritenute patrimonio essenziale del MD, che proprio a causa della complessità della realtà che è chiamato a governare necessità di un numero elevato di "abilità". È auspicabile che le capacità e le competenze fondamentali per il MD siano anche un tratto comune a tutti gli attori coinvolti nei processi formativi a livello universitario e non.

**Matrice 2 – skills del MD**

	<b>MD Ateneo</b>	<b>MD Facoltà</b>	<b>MD CdG</b>
capacità di ascolto	XX	XXX	XXX
disponibilità al confronto, allo studio e all'apprendimento continuo	XXX	XXX	XXX
capacità di coordinamento	X	XX	XXX
capacità relazionali e comportamentali	X	XX	XXX
capacità di networking: coordinare e gestire i rapporti con gli ambiti di riferimento interno ed esterno	XXX	X	X
capacità di lettura, analisi e valutazione del contesto	XXX	XXX	XX
capacità di analisi e utilizzo dei risultati	XXX	XXX	XXX
atteggiamento positivo nei confronti delle situazioni problematiche	XXX	XXX	XXX
capacità di creare il gruppo	XX	XXX	X
capacità di identificare risorse finanziarie organizzative e tecniche che potrebbero essere reperite al fine di migliorare la qualità del servizio formativo <sup>10</sup>	XX	X	
capacità di organizzazione delle risorse umane valorizzandone le competenze	XX	XX	

<sup>10</sup>. Pur trattandosi di abilità riconducibili alla direzione politica e amministrativa



## **GLI STRUMENTI DEL MANAGEMENT DIDATTICO: IL SOFTWARE DI MONITORAGGIO DELLE CARRIERE DEGLI STUDENTI E LA BANCA DATI DEI PIANI DI STUDIO DEI CORSI CAMPUSONE**

ELENA BRENO

Centro Studi CRUI

Nel maggio 2003, il Centro Studi della CRUI, per supportare la fase di autoanalisi nella valutazione prevista nel progetto *CampusOne*, mise a disposizione una serie di strumenti tra cui il prototipo di software per il monitoraggio delle carriere, con l'intento di dare un concreto contributo a questa complessa e delicata attività.

L'esigenza di tale prototipo arrivò pressante, proprio dai manager didattici che avevano il compito di seguire e verificare la carriera degli studenti, non potendo contare su adeguati strumenti informatici e soprattutto su tempestivi sistemi informativi per la gestione delle segreterie studenti. Per i soli Corsi *CampusOne*, si pensò allora di seguire i singoli percorsi formativi e i relativi studenti costruendo una piccola anagrafe informatizzata. In questo contesto, è stato veramente fondamentale l'apporto di esperienze, intuizioni e riflessioni da parte di chi si è trovato coinvolto, o travolto, da questa trasformazione. La fase di analisi e di definizione delle specifiche del software è stata portata avanti in stretta collaborazione con alcuni manager didattici<sup>1</sup> che hanno

---

<sup>1.</sup> in particolare Apollonia Matrisciano dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, Barbara Marziali e Dorella Cecere dell'Università degli Studi IUAV di Venezia



partecipato alla individuazione e alla comprensione degli aspetti più innovativi della riforma, prima ancora delle problematiche operative legate alla rilevazione.

Il software ha consentito ai manager didattici (MD) di fronteggiare esigenze diverse dando la possibilità di controllare e verificare le varie fasi della vita universitaria degli studenti: dall'orientamento alla gestione esami, dalle attività post lauream alla creazione di curriculum standard; seppur limitatamente ai Corsi di Laurea triennali, il software è stato in grado di fornire strumenti diretti, rispondendo ad esigenze specifiche. D'altro canto, il software è stato anche un primo sperimentale tentativo di gestire le carriere post riforma recependone le innovazioni (i crediti, le certificazioni linguistiche e informatiche, gli stage, le idoneità), ma non perdendo di vista i tradizionali riferimenti del monitoraggio: studenti, docenti, insegnamenti, laureati e loro attività post-lauream.

In seguito alla riforma universitaria, infatti, si “rivoluziona” la gestione delle attività didattiche: da allora, lo studente ‘gestisce’ la sua formazione, scegliendo tra attività formative con crediti spendibili all'interno del sistema universitario italiano o europeo; chiunque ha la possibilità di scegliere, all'interno del perimetro definito dal legislatore, come definire il suo profilo formativo, non solo con discipline tradizionalmente patrimonio della formazione universitaria, ma anche con discipline che, solo recentemente, sono diventate indispensabili nella società, come gli insegnamenti linguistici e informatici, oppure quelli detti professionalizzanti che prevedono tirocini e stage all'esterno delle Università. Con la riforma, queste attività non solo diventano necessarie, ma sono riconosciute dal sistema universitario che ne valuta il valore formativo attraverso l'attribuzione dei crediti. Come è evidente, questa trasformazione, porta con sé

inevitabilmente nuove problematiche alla già complessa gestione del monitoraggio studenti.

Con il sistema CRUI per il monitoraggio delle carriere, è possibile ricostruire, a livello di Corso di Studio, i percorsi formativi previsti secondo i principi del DM 509/99. E' innegabile che i maggiori benefici, ma anche i maggiori oneri, ricadono sui manager didattici, che devono rintracciare le informazioni, più o meno agevolmente accessibili, in diverse aree organizzative dell'Ateneo. Soprattutto per i corsi più frequentati, l'operazione di raccolta dati risulta gravosa per chi, come il manager didattico, spesso non è interno all'Università e viene percepito come una figura esterna e soprattutto di passaggio. Per facilitare il loro compito è stata predisposta, laddove possibile, una procedura di importazione di file per le operazioni di inserimento dati, mentre resta completamente all'iniziativa del manager la realizzazione di questionari ad hoc con cui completare il curriculum standard dello studente, da inviare eventualmente alle ditte che ne fanno richiesta o a tutte le ditte potenzialmente interessate ai profili professionali creati all'interno di quel particolare Corso di Studio.

Una volta inseriti i dati, il software rende disponibili:

- Piano degli studi del corso, per anno accademico e per singolo curriculum
- Gestione anagrafica degli studenti
- Gestione attività formative (esami, stage, certificazioni informatiche e linguistiche e altre attività che hanno CFU)
- Gestione enti pubblici e privati che hanno relazioni regolari con l'Ateneo
- Gestione docenti e insegnamenti loro affidati per a.a.
- Gestione laureati per a.a.
- Gestione delle attività post-lauream
- Indicatori statistici di monitoraggio delle coorti rilevate

- Indicatori statistici di monitoraggio degli studenti per anno accademico di ingresso nel Corso di Studi.

La gestione degli studenti, delle attività formative, dei laureati e delle attività post-lauream dà la possibilità di realizzare studi statistici longitudinali sia sulla coorte *CampusOne*, sia sui soli immatricolati, sia su tutti gli iscritti. Questo consente di monitorare l'intero percorso formativo del gruppo di riferimento, dall'ingresso fino agli esiti occupazionali. La disponibilità di dati individuali permette, infatti, di seguire realmente le carriere degli studenti e non di simularne il comportamento con analisi trasversali, normalmente condotte su dati aggregati.

La gestione dei docenti e degli insegnamenti è estremamente utile per capire anche come viene coperta l'offerta didattica di un certo Corso di Studi, in relazione alla qualifica del docente e alla continuità dell'affidamento nel corso degli anni. In particolare per ogni insegnamento è possibile conoscere, per anno accademico, il docente a cui è stato affidato: si ottiene così agevolmente una misura del carico didattico. Dall'esperienza di rilevazione della CRUI è ben evidente che l'associazione tra insegnamenti attivati, docenti interessati e anno accademico di riferimento, è difficilmente rilevabile con dati aggregati in indagini *ex post*. Il monitoraggio dell'intero processo, fornisce un'informazione immediatamente disponibile anche per altre richieste dati, fatte con finalità diverse da enti diversi.

La gestione degli enti permette di avere una visione globale dei rapporti con gli enti pubblici e privati, inclusa l'eventuale disponibilità di nuovi stage e il riepilogo degli stage ancora in corso.

Infine, gli indicatori statistici di sintesi permettono di descrivere, in termini di produttività, l'andamento complessivo della coorte o degli studenti per anno di ingresso nel Corso di Studi.

Le interrogazioni per il singolo studente, invece, permettono di ottenere:

- Situazione crediti individuale
- Situazione attività formative individuale
- Curriculum vitae standard.

La situazione dei crediti e quella delle attività formative consentiranno al manager didattico di controllare in itinere la carriera di ogni studente in relazione alla coorte da cui proviene, sia in termini di esami, che di crediti. Questo permette un confronto diretto e immediato tra la produttività dello studente e quella media del gruppo a cui appartiene, sia esso la coorte di appartenenza, o tutti gli immatricolati o tutti gli iscritti.

Il curriculum vitae è invece un servizio aggiuntivo che permette, in base alle informazioni inserite, di avere sempre disponibile un curriculum aggiornato.

Merita una menzione a parte, lo specifico modulo dell'applicativo dedicato alla raccolta delle informazioni sul piano degli studi: le informazioni inserite sono state successivamente raccolte ed elaborate dalla CRUI che ha creato una vera e propria banca dati consultabile on-line al seguente indirizzo: ([http://www.cruir.it/cruir/curricula\\_campusone/choice.asp](http://www.cruir.it/cruir/curricula_campusone/choice.asp)). Nata inizialmente per la necessità di monitorare l'applicazione della riforma sui Corsi CampusOne, la banca dati potrebbe senza dubbio essere utilizzata come strumento per l'orientamento degli studenti, che li sostenga al momento della scelta del Corso di Studi voluto. Il prodotto permette, infatti, non tanto di disporre via web di piani di studio più o meno particolareggiati, cosa che, peraltro, alcuni Atenei hanno fatto egregiamente sui loro siti, ma di presentare un'offerta comparata per Ateneo o per classe disciplinare di riferimento.

L'analisi dei Piani degli studi permette, quindi, di confrontare

il sistema di crediti e più in generale l'impostazione che le singole sedi hanno dato al singolo Corso. Ciò è utile sia a livello di sistema, per avere una visione globale sui Corsi disponibili, sia per lo studente che deve scegliere tra tutti i Corsi proposti quello che risponde meglio alle sue aspettative.

Nonostante lo sforzo di progettazione e di realizzazione, il software non ha la pretesa di essere esaustivo rispetto alla complessità del monitoraggio né tanto meno di risultare esente da problemi tecnici, inoltre, in qualche caso può non adattarsi alle necessità del singolo corso, ma certamente ha il valore di essere stato un utile prototipo, come dimostra l'esperienza dell'Università di Pavia dove hanno progettato e realizzato un datawarehouse per il monitoraggio delle carriere, ispirato al software CRUI. In fase di progettazione il gruppo di sviluppo dell'Ateneo<sup>2</sup> ha ritenuto utile, infatti, avvalersi di riflessioni, criteri e scelte emersi nella realizzazione dell'applicativo per il monitoraggio delle carriere realizzato nel Centro Studi della CRUI.

Senza dubbio il datawarehouse realizzato a Pavia e presentato di seguito può considerarsi una *best practice* nata all'interno del Progetto CampusOne. A renderlo tale non è solo certamente la 'prestanza' informatica che, seppur rilevante avrebbe equivalenti in altri Atenei, ma il principio di interoperabilità che ne ha ispirato la progettazione e che ora spinge ad una riflessione su un tema ormai inderogabile, ovvero la condivisione delle informazioni. Integrare le informazioni è ormai possibile dal punto di vista

---

<sup>2</sup> Il prof. Mario Stefanelli ha voluto e sostenuto la creazione del datawarehouse di Pavia, e la dott.ssa Patrizia D'Ercole ha curato i rapporti con la CRUI per la definizione delle specifiche.

tecnico, ma è difficile creare la volontà di condivisione e, quindi, il valore aggiunto dell'esperienza di Pavia è proprio in questa forte azione di incentivo alla condivisione. Il concetto stesso di datawarehouse, ovvero di interfaccia di raccordo tra archivi nati e gestiti separatamente è una scelta politica prima ancora che gestionale, di condividere informazioni perché le scelte possano essere prese con riferimenti certi ed esaustivi.

Siamo convinti che solo l'integrazione delle informazioni e la messa in comune di esperienze, possa portare alla definizione di modelli standard di riferimento, ci auguriamo, quindi, che questo approccio diventi una realtà sempre più forte sia a livello locale che di sistema universitario.



## **UN SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEIO PER LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA**

MARIO STEFANELLI, ELENA ALBERA,

PATRIZIA D'ERCOLE, EMMA VARASIO

Università degli Studi di Pavia

### **1. Il sistema come progetto di Ateneo nell'ambito di *CampusOne***

La riforma didattica introdotta dal DM 509/99 e dai successivi decreti applicativi sulle classi di laurea ha realizzato in modo compiuto il processo di autonomia didattica degli Atenei. Tale autonomia si è concretizzata nell'opportunità per ogni sede universitaria di stabilire i propri obiettivi, di decidere i propri ordinamenti didattici e di programmare con maggiore flessibilità i percorsi formativi.

Con la liberalizzazione dei curricula e dei percorsi didattici, il riconoscimento accademico e professionale dei titoli di studio non potrà più essere, come in passato, automatico: Corsi di Studio della stessa "classe" potranno formare figure professionali con competenze differenziate all'interno di uno stesso Ateneo e tra Atenei diversi. Pertanto, indipendentemente dalla volontà politica di mantenere il valore legale dei titoli di studio, il concetto stesso di valore legale è inevitabilmente destinato a perdere significato e si rende necessaria l'attivazione di un sistema di accreditamento dei Corsi di Studio universitari.

Per intraprendere qualsiasi percorso di accreditamento o certificazione, tuttavia, è necessario disporre di un vero e proprio *sistema di gestione per la qualità didattica*, che consenta un miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e del funzionamento dei servizi formativi.



L'Università di Pavia, aderendo al Progetto *CampusOne*, si è posta l'ambizioso obiettivo di progettare e realizzare un sistema di questo tipo, articolato in differenti ambiti di intervento, dai servizi informatici e multimediali per gli studenti, alla certificazione delle abilità linguistiche, ad un sistema di orientamento pre- e post-universitario.

Tra le varie azioni da intraprendere, si è ritenuta di prioritaria importanza la realizzazione di un *Sistema Informativo per la Qualità della Didattica (SIQUAD)*.

Tale sistema ha la funzione di proceduralizzare l'attività di monitoraggio delle attività formative nel loro complesso e dello sviluppo delle carriere dei singoli studenti. Da ciò consegue, la possibilità di identificare e trattare tempestivamente situazioni di non conformità per attivare le opportune azioni preventive. L'uso del sistema deve consentire, ad esempio, di ricalibrare gli interventi di tutorato, di organizzare cicli di lezioni di recupero o attività di "apprendimento cooperativo" di gruppi di studenti che manifestano carenze, o di ritarare, sul versante docenti, i metodi e le tecniche di insegnamento, con l'obiettivo generale di contenere entro limiti prefissati il tasso di abbandono e il tempo medio di conseguimento del titolo.

In fase di definizione dell'infrastruttura architettonica di questo sistema, sono state considerate differenti metodologie e tecnologie informatiche. La soluzione più idonea è risultata il progetto e la realizzazione di un "data warehouse" per la didattica.

## **2. La dimensione tecnologica: l'"information warehouse" e le sue funzioni**

Il *data warehousing*, letteralmente l'immagazzinamento dei dati, è un insieme di metodi, tecnologie e strumenti informatici

per condurre analisi dei dati a supporto dei processi decisionali al fine di migliorare il patrimonio informativo aziendale.

Il *Data Warehouse (DW)* è una raccolta di dati integrati provenienti da più sorgenti e memorizzati secondo un modello multidimensionale. Tutte le informazioni sono rese coerenti da un modello comune dei dati e dalla definizione di standard aziendali (naming convention, unità di misura, codifiche).

Lo scopo di un DW è pertanto quello di trasformare i dati operativi correnti e storici in informazioni significative, che tramite un sistema di supporto decisionale DSS (*Decision Support System*) permettano di pianificare azioni supportate dalle evidenze.

Diversamente dalla maggior parte delle basi di dati transazionali, il DW assicura il mantenimento di informazioni storiche e favorisce le attività di analisi comparative su diversi periodi temporali. Le informazioni sono consolidate, consistenti nel tempo e non modificabili dall'utente, che le accede esclusivamente in lettura.

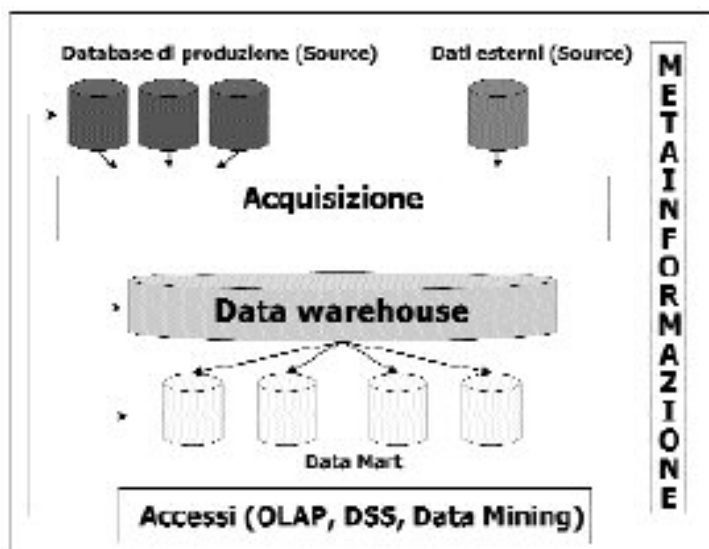
L'obiettivo del DW è dare una risposta tempestiva e corretta a problemi decisionali legati alle attività di gestione e di controllo aziendale, garantendo migliori risultati in termini di efficacia ed efficienza.

I DW forniscono l'accesso ai dati necessario alle procedure di analisi complessa (OLAP), di scoperta della conoscenza (Data Mining) e di supporto alle decisioni (DSS).

Il modello di riferimento di un sistema DW (Fig.1) può essere schematizzato nelle seguenti aree funzionali:

1. **Acquisizione:** estrazione dei dati dai sistemi source, cleaning, trasformazione e caricamento;
2. **Gestione:** creazione e gestione della base dati informativa (data warehouse) eventualmente suddivisa in sottosistemi relativi a specifiche unità dell'organizzazione (*data mart*);

## 3. Accesso ai dati.



*Fig. 1. Rappresentazione del modello di DW*

Il processo di acquisizione è normalmente la componente più costosa e complessa sia nella fase di sviluppo sia in quella di manutenzione.

La gestione presuppone la modellazione dei dati e il disegno dell'infrastruttura tecnologica.

Per quanto concerne l'accesso ai dati, sono disponibili molteplici strumenti in grado di soddisfare le esigenze delle differenti tipologie di utenti finali.

Si possono individuare le seguenti categorie di prodotti:

- Strumenti di *query* e *reporting*.
- Strumenti OLAP.
- Strumenti di Data Mining.

Per "strumenti di *query* e *reporting*" si intendono i *tools* che consentono di effettuare interrogazioni sui dati anche ad utenti che non posseggono specifiche conoscenze di programmazione o di

linguaggio SQL. Molto semplici da usare, forniscono una rappresentazione tabellare e grafica delle strutture dati e consentono la generazione e il riutilizzo di report.

L'acronimo OLAP, *On Line Analytical Processing*, individua una classe di prodotti che consentono una “navigazione” nei dati (*data surfing*), fornendo strumenti di facile utilizzo che consentono all'utente di formulare in autonomia le interrogazioni. Tipica di questa classe di prodotti di accesso è la visione multidimensionale dei dati, che consente la possibilità di analisi secondo percorsi (dimensioni) diversi (tempo, dislocazione geografica, etc.).

Il *Data Mining* è un processo di analisi finalizzato alla identificazione di relazioni fra i dati ed alla costruzione di modelli previsionali di comportamento. Questi *tools*, pertanto, partono dai dati elementari e sono finalizzati ad identificare regole e fenomeni che influenzano i risultati di un processo. Consentono, inoltre, la costruzione di modelli previsionali.

### **3. Principali caratteristiche del prototipo sviluppato a Pavia**

Lo stimolo ad avviare lo sviluppo di un sistema informativo per la qualità della didattica nell'Ateneo è stata la necessità di utilizzare il *software per il monitoraggio delle attività didattiche e delle carriere degli studenti*, proposto dalla CRUI ai manager didattici dei Corsi *CampusOne*.

Tale software costituisce lo strumento operativo attraverso cui effettuare la complessa attività di monitoraggio delle carriere degli studenti. Si presenta come un applicativo da installare in locale e prevede la disponibilità e l'utilizzo di diverse funzionalità. I manager didattici, dopo aver inserito le informazioni richieste relative alla carriera degli studenti, possono, ad esempio, calcolare automaticamente i valori assunti

dagli indicatori statistici previsti per il monitoraggio delle carriere o creare curricula standard, utilizzabili per l'invio alle aziende.

Il grosso limite di questo software, tuttavia, è stato identificato nella necessità di dover inserire ed aggiornare manualmente una serie di informazioni, di cui solo alcune potevano essere importate in automatico da files.

Per questo è nata l'idea di progettare un sistema di *Data Warehouse* (DW) e di realizzarne un prototipo. L'obiettivo è stato identificato, pertanto, nella definizione e successiva attuazione di uno strumento informatico di supporto al management nella gestione dei Corsi di Studio (CdS), per agevolare l'attività di monitoraggio e di analisi delle attività formative e delle carriere degli studenti, dal loro ingresso in un CdS fino al conseguimento del titolo.

Il sistema è stato realizzato attraverso la proficua collaborazione del Centro Studi e Valutazione della CRUI e del personale dell'Università di Pavia coinvolto nelle azioni "Management didattico" e "Valutazione" del Progetto *CampusOne*. Il prototipo è stato presentato in occasione del Convegno: "*Un sistema informativo di Ateneo per il monitoraggio delle carriere degli studenti*", tenutosi a Pavia l'8 giugno 2004. A breve, sarà reso disponibile a tutti gli attori coinvolti nelle attività di management didattico, ovvero ai manager didattici, ai Presidi di Facoltà ed ai Presidenti dei Consigli di Classe.

Il sistema rappresenta un'evoluzione del software CRUI sia dal punto di vista tecnologico che dal punto di vista dell'analisi.

Dal punto di vista dell'analisi gli studenti sono suddivisi concettualmente in due insiemi:

- **Coorte A/A+1**: insieme degli studenti immatricolati<sup>1</sup> ad un CdS nell'anno accademico A/A+1. Si tratta di un insieme omogeneo dove l'elemento aggregante è rappresentato dall'anno di prima immatricolazione. Il vantaggio di questo tipo di analisi è pertanto quello di studiare un gruppo di studenti omogeneo, che partecipa all'intero percorso formativo e vive le stesse esperienze didattiche.
- **Coorte\* A/A+1**: insieme degli studenti che nell'anno accademico A/A+1 hanno fatto il loro ingresso nel CdS. La Coorte\* è un'estensione della Coorte in quanto comprende oltre alla Coorte tutti gli studenti che sono entrati nel CdS ad un qualunque anno di corso con alle spalle una esperienza universitaria (si tratta essenzialmente di studenti provenienti da passaggi o da trasferimenti oppure di seconde lauree).

Le funzionalità del sistema consentono di definire gruppi omogenei di soggetti ai fini dell'analisi e di valutarne le performance didattiche.

I descrittori per la caratterizzazione dei gruppi omogenei sono rappresentati da un insieme di informazioni, quali sesso, residenza, tipo di maturità, voto conseguito e anno di conseguimento della maturità. Attraverso l'analisi dei descrittori di performance, identificati in termini di eventi significativi (ovvero iscrizioni intese come avanzamento della carriera all'interno dello stesso corso, rinunce, abbandoni potenziali,

---

<sup>1</sup>. La definizione di immatricolato è quella proposta dal MIUR in occasione delle rilevazioni statistiche sull'istruzione universitaria, laddove per immatricolati si intendono solo gli studenti che si iscrivono per la prima volta ad un corso di studi presso una università italiana.

trasferimenti e lauree) e del numero di crediti acquisiti, il sistema consente di effettuare analisi specifiche per gruppi omogenei, CdS e Classe.

Nello specifico, il sistema permette di analizzare gli insiemi degli studenti precedentemente definiti (ovvero Coorte e Coorte\*) all'interno di un CdS e della sua Classe di appartenenza.

Per entrambi gli insiemi è proposta un'analisi di tipo longitudinale attraverso la quale è possibile seguire l'avanzamento delle carriere degli studenti durante gli anni di permanenza all'interno del CdS. Per ogni anno sono disponibili diverse situazioni (relative a specifiche date di riferimento), che corrispondono ai momenti significativi per il monitoraggio delle caratteristiche e dello sviluppo di carriera degli studenti, quali ad esempio:

- il *31 dicembre*, ovvero il termine ultimo per le iscrizioni al I anno o ad anni successivi;
- il *31 marzo*, che individua la fine della sessione d'esame invernale ed il termine dell'Anno Accademico precedente<sup>2</sup>;
- il *31 luglio*, che stabilisce il termine ultimo per considerare gli studenti "in regola con le tasse" ai fini delle rilevazioni MIUR;
- il *30 settembre*, che corrisponde, infine, al termine della sessione d'esame estiva e, per contro, al momento di inizio effettivo delle iscrizioni al nuovo Anno Accademico.

La flessibilità del sistema consente di definire le date di riferimento in funzione delle esigenze di controllo e di gestione del singolo CdS.

Per quanto concerne le funzionalità per gli utenti, il sistema

---

<sup>2</sup> Ai fini del superamento di un esame di profitto o dell'esame di laurea l'Anno Accademico X/X+1 termina il 31 marzo dell'anno X+2.

garantisce una disponibilità continua delle informazioni residenti in una base dati dedicata, che viene periodicamente alimentata tramite opportune procedure di estrazione/cleaning/trasformazione e caricamento (secondo il modello architetturale descritto nel paragrafo precedente) dei dati degli studenti dai sistemi di segreteria.

Dal punto di vista dell'accesso ai dati, il sistema fornisce sia dei report predefiniti, attraverso i quali visualizzare i risultati delle analisi in forma tabellare e grafica (torte, istogrammi, ecc.) sia la possibilità di sviluppare analisi personalizzate mediante l'uso di strumenti OLAP, che rendono ciascun utente autonomo nella definizione e nella realizzazione delle ricerche e delle interrogazioni. Sono strumenti che, in quanto rivolti ad utenti tipicamente non esperti di informatica, presentano interfacce con ottime caratteristiche di flessibilità, facilità d'uso ed efficacia.

I report illustrano in primo luogo le caratteristiche degli studenti, in relazione ai descrittori precedentemente analizzati, e per la coorte\* anche in termini di carriera progressa. La sezione più interessante risulta però quella che descrive la performance didattica: i tempi di superamento degli esami, gli esami superati e i crediti acquisiti, non solo con riferimento alla totalità degli studenti della coorte, ma anche in relazione a singoli sottoinsiemi con determinate caratteristiche comuni, come ad esempio lo stesso tipo di maturità o di provenienza geografica.

Inoltre, ogni analisi può essere effettuata non solo su chi prosegue all'anno di corso successivo, ma anche su chi abbandona, si trasferisce, oppure semplicemente non rinnova l'iscrizione, pur non manifestando un'esplicita intenzione a rinunciare agli studi. In tal modo, vengono offerti agli utenti del sistema degli strumenti utili non solo per individuare eventuali situazioni di disagio degli studenti, ma anche e soprattutto per



identificare e prevedere le possibili cause che determinano tale disagio, come ad esempio, non avere acquisito nessun credito per un certo periodo di tempo o avere un determinato curriculum scolastico precedente.

Entrambi gli strumenti (report e OLAP) consentono di analizzare i dati ai diversi livelli di dettaglio e sintesi: dal singolo studente a dati aggregati per CdS, Classe e Facoltà.

Il sistema prevede, inoltre, di confrontare la performance degli studenti di un CdS con quella dei Corsi della stessa Classe o della stessa Facoltà. È possibile inoltre effettuare dei confronti intertemporali, in quanto il sistema effettua contemporaneamente il monitoraggio delle ultime tre coorti attive.

Per quanto concerne le caratteristiche tecnologiche, il prototipo è basato su una architettura a tre livelli, che consente agli utenti di accedere alle applicazioni e ai dati via Intranet di Ateneo mediante semplice *Browser*.

#### **4. Risultati attesi e sviluppi futuri**

Con la realizzazione del datawarehouse per monitoraggio delle carriere degli studenti ci si propone di effettuare una sperimentazione di Sistema Informativo per la Qualità da cui si possono prevedere benefici sia a livello locale che nazionale.

A livello locale, la costruzione di un sistema qualità rappresenta un'occasione irripetibile per sviluppare una propria specifica identità, per migliorare il coordinamento interno, per favorire l'individuazione di obiettivi condivisi, per imparare a controllare i dati, numerici e non, per darsi regole di intervento in casi di comportamenti anomali, per assicurare gli studenti che il successo negli studi non dipende solo dalle capacità individuali ma anche da un'organizzazione affidabile dove il buon

funzionamento della didattica è garantito da un'attenta programmazione e da un continuo controllo delle attività.

L'acquisizione delle conoscenze necessarie per l'esecuzione del progetto sarà di indubbio vantaggio anche per l'intero sistema universitario in quanto il Sistema Informativo per la Qualità della didattica si pone quale realizzazione di un prototipo di *data warehouse* che potrebbe essere di modello per tutti gli Atenei. In particolare, può essere attivato un collegamento tra le attività progettuali previste per la realizzazione del sistema e quelle svolte nell'ambito di due importanti iniziative ministeriali:

1. *l'Anagrafe nazionale degli studenti universitari*. Il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per dare attuazione all'art. 11, comma 9, del decreto ministeriale 3 novembre 1999, n. 509 (regolamento sull'autonomia didattica), ha individuato i dati essenziali che devono essere presenti nei sistemi informativi sulle carriere degli studenti di tutte le Università e che alimenteranno una base di dati comune, denominata appunto Anagrafe nazionale degli studenti universitari, al fine di poter elaborare le prescritte valutazioni statistiche omogenee sulle carriere stesse.
2. *l'attivazione di un sistema di accreditamento dei corsi di studio nell'Università italiana*. Il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario ha, da tempo, attivato un progetto per la sperimentazione di un modello di valutazione dei Corsi di Studio ai fini dell'accREDITamento. Non vi è alcun dubbio che, indipendentemente dalla definizione puntuale dei criteri e delle procedure da attivare in funzione dell'accREDITamento, non si potrà prescindere dalla disponibilità di informazioni complete e strutturate relative ai processi formativi in essere negli Atenei.

All'interno dell'Ateneo di Pavia, lo sviluppo del Sistema Informativo per la Qualità della Didattica ha indotto un'ulteriore evoluzione di estrema rilevanza. Si è ritenuto che la riduzione delle criticità tipiche del processo di formazione superiore, quali il ritardo negli studi e il loro abbandono, sia strettamente correlata all'efficacia delle azioni di orientamento e tutorato che ogni sede universitaria realizza. Pertanto, la definizione di tali azioni e la scelta tra diverse possibili opzioni non può prescindere da un'analisi completa e puntuale delle possibili cause che determinano l'insorgere delle criticità. Inoltre, risulta indispensabile verificare periodicamente l'efficacia delle iniziative assunte per decidere se reiterarle, modificarle o sostituirle con altre ritenute più appropriate. Da ciò consegue l'esigenza di attivare un sistema integrato di monitoraggio delle carriere e delle azioni intraprese.

La carriera di uno studente può essere rappresentata come un percorso che inizia prima dell'immatricolazione, alle scuole medie superiori, e finisce dopo la laurea, con l'ingresso nel mercato del lavoro. L'Ateneo già dispone di grande quantità di informazioni relative ad una grande quantità di "eventi" che si verificano durante il percorso di ogni studente, dalla registrazione degli esiti delle prove di esame ai contatti intercorsi con strutture dell'Ateneo che gestiscono i servizi agli studenti. Utilizzando opportune metodologie di analisi di dati, queste informazioni consentono di stimare la probabilità dell'occorrenza di situazioni di "rischio di insuccesso" per ogni studente dell'Ateneo. In tal modo il patrimonio di informazioni gestite dall'Ateneo può essere sfruttato per aggiornare continuamente ed automaticamente il profilo individuale del rischio di ogni studente di insuccessi di vario

tipo<sup>3</sup> ed attivare un processo di sostegno di cui si dovrà far carico la struttura dell'Ateneo più idonea per evitarlo.

Alla luce di queste considerazioni, è emersa la necessità di implementare il Sistema Informativo per la Qualità della didattica in modo da permettere, sulla base di tutte le informazioni individuali disponibili, non solo il monitoraggio delle carriere ma anche la previsione tempestiva delle potenziali situazioni di rischio di insuccesso. Ciò consentirà di intervenire con azioni mirate per affrontare i problemi degli studenti “a rischio”, anticipando e stimolando una loro “richiesta di aiuto” indirizzata alle strutture dell'Ateneo che dispongono delle competenze adeguate a fornire un supporto professionale.

In funzione dei diversi tipi di rischio che si vogliono prevedere e quindi prevenire, possono essere utilizzate diverse metodologie, sia di tipo statistico, sia di tipo qualitativo. Le seconde non potranno prescindere dalle prime e saranno impiegate, soprattutto, per attivare azioni di orientamento e supporto alla persona.

Le metodologie quantitative che verranno utilizzate nello sviluppo di questo progetto saranno quelle tipicamente utilizzate per la costruzione di modelli di *risk management* e di *analytical*

---

<sup>3</sup>. Nella fase precedente all'immatricolazione è stato individuato come rischio prevalente il “rischio di acquisizione”, ovvero il rischio di indirizzarsi verso un percorso formativo che potrebbe rivelarsi non adeguato alle proprie aspettative, attitudini e disponibilità di impegno. Nella fase centrale del percorso formativo dello studente, che coincide con la carriera universitaria vera e propria, lo studente è invece esposto sia ad un “rischio di abbandono” che ad un “rischio di insuccesso scolastico”, inteso come un ingiustificato prolungamento del tempo di conseguimento del titolo. Nella fase del percorso successiva alla laurea, infine, è stato individuato come più rilevante il “rischio di insuccesso lavorativo”, in termini sia di “job-mismatch” tra le aspettative dello studente e le offerte di lavoro, sia di una scarsa soddisfazione del datore di lavoro in merito alla preparazione fornita dall'Università. Ai rischi sopra menzionati si aggiunge infine il rischio della percezione di “insuccesso personale”.

*CRM (Customer Relationship Management)*. Esse prevedono l'utilizzo di tecniche statistiche inferenziali, come ad esempio regressioni logistiche, alberi decisionali e reti neurali.

Lo scopo di questo approccio è quello di costruire un sistema di *business intelligence*, cioè un sistema informativo integrato che, attraverso la gestione simultanea di informazioni relative agli studenti, riesca a prevedere con adeguato anticipo situazioni di disagio per ogni singolo studente secondo una logica “one to one” e, di conseguenza, consenta di segnalare tali situazioni con tempestività alle strutture di orientamento e tutorato, le quali avvieranno l'azione che si prevede di maggiore efficacia.

La disponibilità on-line dei dati relativi a tutti gli aspetti del percorso formativo (carriera, azioni di orientamento e tutorato) renderà possibile l'attivazione di azioni mirate rivolte sia a singoli individui sia a studenti inseriti all'interno di particolari percorsi formativi. La valutazione dell'efficacia di tali iniziative, disponibile con le stesse modalità “user-friendly” previste per l'interrogazione del *data warehouse*, consentirà l'implementazione di pratiche virtuose e la definizione di percorsi consigliati.

Le analisi prodotte dal sistema consentiranno di individuare i seguenti elementi:

- le attività utili per acquisire le competenze e le abilità necessarie al conseguimento degli obiettivi formativi proposti dalle diverse unità didattiche dell'Ateneo;
- i punti critici del sistema formativo, favorendo la ricerca di soluzioni praticabili.

Le forme di intervento dovranno avere caratteristiche di trasportabilità e ripetibilità in modo da rappresentare dei modelli applicabili in diversi contesti formativi ferma restando la possibilità, in casi particolari, di predisporre azioni personalizzate attraverso l'attività di *counseling*.

Dall'attivazione delle azioni che verranno di volta in volta individuate, è attesa una sensibile riduzione del fenomeno degli abbandoni direttamente riconducibili a difetti del sistema formativo, un'apprezzabile accelerazione dei tempi necessari per completare i percorsi formativi e un innalzamento dei livelli di performance degli allievi legato ad un effettivo miglioramento qualitativo della formazione offerta.

Il sistema avrà il nome emblematico di *Sistema Informativo per la Valorizzazione del Capitale Umano* (SIVCU), laddove il capitale umano è costituito dagli studenti dell'Ateneo.

Nella società della conoscenza l'Università deve essere il motore dello sviluppo culturale del cittadino e del Paese. In un contesto di democratizzazione del sapere è cruciale che un numero sempre maggiore di cittadini acquisisca il diritto di accesso alla formazione e alla realizzazione del proprio personale progetto di crescita e che tale diritto sia reale e non semplicemente teorico. Lo studente è chiamato a partecipare alla valorizzazione del proprio capitale di conoscenze attraverso un impegno attivo. L'Ateneo deve garantire ad ogni studente la possibilità di investire per il proprio futuro attraverso la valorizzazione del proprio capitale umano e, quindi, deve garantire la realizzazione di processi formativi di qualità.



## **L'ESPERIENZA DEL MANAGEMENT DIDATTICO CAMPUSONE DAGLI OCCHI DEGLI ATENEI**

### **1. CONSIDERAZIONI E PROPOSTE SUL MANAGEMENT**

**DIDATTICO**, FRANCESCA FARABOLLINI, DANIELA CURTI,  
Università degli Studi di Siena

L'esperienza del Progetto *CampusOne* ha permesso la sperimentazione di nuove forme di attività tecnico-organizzative di SUPPORTO alla DIDATTICA - intesa nella più vasta accezione del termine - affidate a figure assolutamente innovative nell'ambito universitario: i manager didattici (MD).

E' stato investito molto - in risorse, tempo, energie - da parte della CRUI nella formazione iniziale e nell'aggiornamento continuo di queste nuove professionalità; si è trattato di una "scommessa" su cui molto si è puntato e che - ormai al termine del Progetto - possiamo dichiarare vincente.

E' utile delineare brevemente - sulla base dell'esperienza dell'Ateneo di Siena - i fattori di contesto in cui l'esperienza *CampusOne* si è collocata e le principali difficoltà incontrate dall'azione di management nell'ambito del Progetto. E' stato, infatti, nel confronto con tali difficoltà che il significato del management - ed il ruolo dei MD - si è venuto definendo nel tempo, forse anche al di là delle più ottimistiche aspettative, in particolare nell'ultimo periodo.

*CampusOne* è nato come Progetto sperimentale proprio con funzione di "accompagnamento" nel passaggio al nuovo sistema degli ordinamenti, in un periodo, quindi, in cui l'attuazione della riforma degli ordinamenti - basata sul DM 509/1999 -



comportava, inevitabilmente, forti cambiamenti nell'organizzazione dell'attività didattica ed una grande mole di lavoro per i docenti. In questa situazione l'introduzione del MD poteva essere percepita come un ulteriore elemento di "confusione" che si aggiungeva a quella generata dai cambiamenti in atto (spesso difficili da comprendere ed accettare).

A ciò si aggiungeva l'incerta collocazione di questa nuova figura, considerata dai docenti come estranea all'esperienza dei processi formativi e percepita con diffidenza da parte del personale tecnico amministrativo (sia a livello di Ateneo che di Facoltà e di singolo Corso di Studio) visto il rischio, che effettivamente in un primo momento poteva anche essere realistico, di sovrapposizioni di competenze. Tali difficoltà sono andate via via attenuandosi nell'attività concreta, quando i MD hanno offerto il loro supporto in campi di azione per i quali non esistevano altre figure di riferimento e là dove i MD hanno effettivamente svolto un ruolo facilitante in campi di interesse dei vari settori e dei singoli Corsi di Studio (CdS).

E' particolarmente significativa in tal senso l'esperienza della valutazione dei CdS, quando il MD si è proposto come collaboratore nella stesura dei primi Rapporti di Autovalutazione (RAV), offrendo pertanto un effettivo e utilissimo supporto in un campo di azione – la valutazione della didattica - assolutamente nuovo e, almeno inizialmente, privo di altre figure di supporto.

Nella fase attuale è opportuno interrogarsi sul futuro utilizzo del management didattico introdotto da *CampusOne*, una volta esauritosi il Progetto ed individuarne la natura e le funzioni.

Mettendo a confronto quanto sperimentato localmente con il quadro più ampio di esperienze ed analisi fornito dalla CRUI nel gestire il progetto nazionale e senza trascurare le nostre

specificità, è possibile delineare a quali bisogni può rispondere il management didattico e di conseguenza quali funzioni esso può esercitare; solo da questa prima analisi possono derivare le decisioni sulla forma e, quindi, sull'organizzazione che il management può assumere nel nostro, così come in altri Atenei.

Ci auguriamo, infatti, che le considerazioni che seguono, pur scaturendo dalla nostra esperienza, potranno contribuire alla riflessione sull'utilizzo del management didattico negli Atenei.

Nell'individuare, in chiusura di Progetto e come richiesto dalla CRUI, le azioni più significative realizzate da *CampusOne* nell'Ateneo di Siena abbiamo di fatto compiuto una operazione, pur semplice, di sistematizzazione dell'esperienza. Il principale criterio adottato nella scelta delle azioni da "segnalare" è stato quello della trasferibilità a livelli superiori (gruppi di CdS, Facoltà, Ateneo), che è, a nostro parere, la migliore garanzia di persistenza e radicamento di quanto realizzato: su tali azioni, oltre che sull'insieme del Progetto, è agevole valutare il ruolo ed il peso esercitato dai MD.

E' anche il caso di ricordare che nel momento in cui il Progetto *CampusOne* si conclude, ciò che si trasferisce all'Ateneo sono gli obiettivi e la cultura che lo ha ispirato; pur dando, quindi, ovviamente, la priorità ad aree già sperimentate nell'ambito del Progetto, si possono - e si debbono - individuare in piena libertà nuovi ambiti di intervento ed azioni non esplicitamente previste dal progetto.

Il management didattico può rispondere a due obiettivi principali e tra di loro complementari:

- offrire una consulenza TECNICO-GESTIONALE di SUPPORTO ai SERVIZI relativi alla DIDATTICA ISTITUZIONALE, per quanto riguarda l'esistente;
- offrire servizi di PROJECT MANAGEMENT elaborando e

proponendo piani di miglioramento e/o ipotesi di soluzioni ai punti di criticità dei CdS/Facoltà interessati, sulla base soprattutto dei risultati DELLA ATTIVITA' ISTITUZIONALE di VALUTAZIONE.

Per realizzare tali obiettivi, si possono individuare le principali MACROAREE di intervento e all'interno di ciascuna ipotizzare una pianificazione dei singoli campi di azione, secondo priorità interne a cui corrisponde una TEMPISTICA PREDETERMINATA.

In Tabella 1 abbiamo riportato, in modo non esaustivo, le aree su cui- nel nostro Ateneo - è stato positivamente sperimentato l'intervento del management didattico, indicando le strutture di collaborazione ai due livelli, amministrativo e didattico.

**Tabella 1: SUPPORTO AI SERVIZI RELATIVI ALLA DIDATTICA e PROJECT MANAGEMENT**

Attività	Collaborazione
<b>Monitoraggio coorti studentesche.</b>	- Direzione Amministrativa
<b>Progressione</b> <b>carriere</b> <b>studenti</b>	- Direzione Amministrativa
<b>Individuazione punti di criticità nelle carriere</b> (tassi di dispersione etc) <b>Analisi punti di criticità</b> <b>Monitoraggio ed eventuale supporto alla compilazione del syllabus predisposto per il notiziario studenti e il diploma supplement</b> <b>Accelerazione del processo di monitoraggio dei servizi ICT ed E-learning</b>	- Direzione Amministrativa - Comitati per la Didattica - Direzione Amministrativa - Facoltà - Comitati per la Didattica - Facoltà - Comitati per la Didattica - Centro di Ateneo per l'informatica e la telematica (Q.II) - Centro Linguistico di Ateneo - Centro Multimediale
<b>Collaborazione alla stesura del RAV</b>	- Nucleo di Valutazione - Gruppi di Autovalutazione (GdA) - Comitati per la Didattica
<b>Analisi dati emersi dalle relazioni dei Gruppi di Valutazione Esterna (GVE)</b>	Nucleo di Valutazione - GdA - Comitati per la Didattica
<b>Project Management di eventuali azioni correttive delle criticità emerse dall'analisi di cui sopra</b>	- GdA - Comitati per la Didattica - Facoltà
<b>Collaborazione alla gestione e/o progettazione e realizzazione di eventuali ulteriori strumenti di recupero e archiviazione dati</b>	- GdA - Segreterie di Facoltà e di Corsi di Studio
<b>Partecipazione a organizzazione, gestione e monitoraggio di Corsi di formazione e orientamento in entrata e in uscita</b>	- Facoltà - Commissione Orientamento di Ateneo e di Facoltà - Ufficio Arruolamenti, Orientamento e Tutorato.
<b>Internazionalizzazione: monitoraggio e raccolta dati esperienze di internazionalizzazione</b>	- Commissioni per le Relazioni Internazionali di Ateneo e di Facoltà - Ufficio Speciale per le Relazioni Internazionali - Facoltà - Comitati per la Didattica - Segreteria Studenti - Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario (A.R.D.S.U.)
<b>Creazione Banca Dati delle Buone Pratiche nel CdS</b>	- Commissione Orientamento e Tutorato
<b>Comunicazione interna ed esterna sulle attività svolte e sui progetti in itinere</b>	- Centro Comunicazione e Marketing di Ateneo

La maggior parte degli elementi sopra riportati sono riconducibili (per quanto riguarda ad esempio la dimensione Analisi e Miglioramento) alle dimensioni del modello di valutazione e, quindi, compaiono direttamente o indirettamente nei RAV.

In particolare uno dei principali campi di azione del management dovrà riguardare il supporto ai Comitati per la didattica, ai fine della VALUTAZIONE dei CdS: la collaborazione con la struttura appositamente creata nel nostro Ateneo per la valutazione (CRESCO: CENTRO VALUTAZIONE e CONTROLLO) è perciò obbligata e come tale non viene riportata tra le collaborazioni in Tabella 1.

Nella tabella 1 non vengono, inoltre, esplicitamente indicati i rapporti riguardanti livelli superiori istituzionali, decisionali e di gestione: Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Osservatorio per la didattica, Consiglio di Amministrazione, Rettore alla didattica; in effetti le indicazioni e le priorità in materia di didattica, espresse da questi organismi, costituiscono il quadro di riferimento per il management didattico, all'interno del quale si realizzerà una collaborazione "operativa" di tipo tecnico-gestionale.

Esistono, inoltre, campi di azione specifici, non riportati nella precedente Tabella, che riteniamo opportuno trattare separatamente: in particolare ci riferiamo all'area dei RAPPORTI UNIVERSITA'-TERRITORIO.

Per questo punto si fa riferimento al *Dossier Uni/Lavoro CampusOne Siena*, preparato dall'Ufficio Management del nostro Ateneo: il documento è accessibile dal portale *CampusOne* ([www.campusone.it/atenei](http://www.campusone.it/atenei))

In Tabella 2 riportiamo una sintesi delle attività sviluppate nell'area Università-territorio; oltre alle collaborazioni interne sono in questo caso riportati anche i referenti esterni.

Tabella 2: SUPPORTO AI RAPPORTI UNIVERSITÀ/MONDO DEL LAVORO			
ATTIVITÀ	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	COLLABORAZIONE	REFERENTI ESTERNI
<b>Progetto Alumni</b>	Mantenere un rapporto attivo con/tra i laureati dell'Ateneo creando/rafforzando un'identità di appartenenza al di là della fase degli studi. Stabilire attraverso gli "alumni" un proficuo rapporto (università-mondo del lavoro) che permetta un continuo e reciproco feedback tra offerta formativa e professionalità acquisite dal mondo del lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comitato di Indirizzo di Ateneo e di Facoltà o Corso di Studi;</li> <li>- Segreteria Studenti;</li> <li>- Delegato del Rettore per Stage e tirocini;</li> <li>- Commissione Stage e tirocini di Ateneo</li> <li>- Centro Comunicazione e Marketing</li> <li>- Placement Office;</li> <li>- Liaison Office;</li> <li>- Ufficio AlmaLaurea;</li> <li>- Stagisti Interni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laureati del nostro Ateneo;</li> <li>- Enti e imprese (italiane e straniere) che hanno assunto laureati del nostro Ateneo .</li> </ul>
<b>Implementazione Stage e Tirocini</b>	Collaborazione con i referenti di cui è fornito per facilitare agli studenti una conoscenza del mondo del lavoro diretta (ogni studente è messo nelle condizioni di poter costruire e gestire i propri contatti personali) e guidata (il contatto col mondo del lavoro è progettato come parte integrante del percorso formativo e gestito con attività di management didattico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegato del Rettore per le attività di stage e tirocinio;</li> <li>- Commissione Stage di Ateneo;</li> <li>- Commissioni Stage di CdS e/o di Facoltà;</li> <li>- Placement Office;</li> <li>- Liaison Office;</li> <li>- Delegato del Rettore alle Relazioni Internazionali;</li> <li>- Commissione Relazioni Internazionali;</li> <li>- Ufficio Speciale per le Relazioni Internazionali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enti pubblici e privati, imprese, aziende, Associazioni di volontariato, Associazioni ONLUS, ecc. disposti ad accogliere stagisti. Particolare interesse sarà rivolto ai referenti di cui sopra - oltre che italiani - anche membri della Comunità Europea, allo scopo di implementare i processi di internazionalizzazione non solo per attività di studio, ma anche di stage.</li> </ul>
<b>Progetto di Ricerca Coordinata</b>	Costituzione banca dati di possibili oggetti di analisi, studio e ricerca, di interesse per gli stakeholders del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docenti dei vari CdS. Interessi di progetto;</li> <li>- Comitato di Indirizzo di Ateneo e dei Corsi di Laurea o di Facoltà;</li> <li>- Delegato del Rettore alle attività di stage e tirocinio;</li> <li>- Commissione stage e tirocini;</li> <li>- Placement Office;</li> <li>- Liaison Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aziende ed imprese interessanti per i vari CdS, in particolare piccole e medie imprese intenzionate ad usufruire della attività di ricerca dell'Università, non potendosi permettere di gestire una autonoma attività di ricerca.</li> </ul>
<b>Organizzazione di Seminari di Orientamento al mondo del lavoro e cultura di impresa</b>	Fornire agli studenti, all'interno del percorso formativo, strumenti atti ad accompagnarli nell'immediato periodo post-lauream.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegati del Rettore per le Attività di Orientamento e Tutorato;</li> <li>- Commissione Orientamento e Tutorato di Ateneo;</li> <li>- Comitato per la Didattica;</li> <li>- Comitati di Indirizzo di Ateneo e/o di Facoltà o Corso di Studi;</li> <li>- Ufficio Aggiornamento, Orientamento e Tutorato;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docenti esterni appartenenti al mondo dell'industria, dell'imprenditoria, delle pubbliche relazioni; agenzie in grado di fornire tali servizi.</li> </ul>

## **1.1 Proposta di attuazione del servizio management didattico nell'Ateneo di Siena:**

### **Integrazione tra servizio centrale e management didattico nelle strutture periferiche**

Il modello che si propone per il nostro Ateneo tiene ovviamente conto delle esperienze, positive e negative, dei tre anni *CampusOne*, Università di Siena.

Tale modello deve avere *nella fase attuale* carattere di flessibilità e di durata limitata nel tempo: ciò affinché il sistema possa essere successivamente rimodulato a seconda delle esigenze emerse durante il primo periodo di applicazione pratica, e di eventuali sviluppi a livello normativo nazionale e di Ateneo.

Nel progettare il Servizio di Management Didattico, bisogna considerare una componente CENTRALE ed una "PERIFERICA", riferita alle Facoltà (o a gruppi di Corsi di Studio omogenei).

Ferma restando la necessità di un coordinamento CENTRALE e TRASVERSALE dei servizi alla didattica - di cui si tratta estensivamente più avanti - è maturata, infatti, la consapevolezza della necessità anche di una presenza del management didattico a diretto contatto con le strutture didattiche periferiche; ciò in particolare a fronte di nuove esigenze- emerse in conseguenza della riforma universitaria - che richiedono un impegno organizzativo e gestionale delle attività di SUPPORTO della didattica molto impegnativo che non dovrebbe ricadere interamente sul corpo docente, già fortemente impegnato nella attività istituzionale di didattica e ricerca.

Tuttavia, nelle Facoltà esiste una notevole disomogeneità, sia riguardo alle esigenze sia per l'esperienza maturata nel corso della sperimentazione del progetto *CampusOne*.

L'introduzione del management didattico nelle Facoltà dovrà perciò avvenire gradualmente.

Ciò comporta che inizialmente il Servizio centrale stabilisca un contatto diretto con le Facoltà allo scopo di prendere atto di quali fra di esse sono maggiormente interessate al servizio, collaborando alla costruzione di un PROGETTO specifico di management didattico.

Parallelamente è necessario individuare quale personale l'Ateneo e le singole Facoltà (o anche i Poli didattici o gruppi di Corsi di Studio) intendano utilizzare per il servizio.

Esaurita questa prima fase, il ruolo del Servizio management didattico di Ateneo sarà quello di mantenere i contatti fra i MD di Facoltà, dei Poli etc. e gli Organi e gli Uffici di Ateneo, in modo da garantire - attraverso il COORDINAMENTO - una indispensabile OMOGENEITA' OPERATIVA nella realizzazione dei progetti.

Si creerà così una proficua attività di integrazione fra le attività centrali e quelle periferiche.

## **1.2 Servizio management didattico**

In conclusione, il management didattico a livello di Ateneo rappresenta un punto di RACCORDO ORGANIZZATIVO delle componenti didattiche ed amministrative (Uffici, Servizi, Organi, etc) in una visione di rete del "sistema didattica". Affianca pertanto la Direzione Amministrativa ed il Pro-Rettore alla didattica e crea una rete di rapporti tra strutture e servizi.

Garantisce, inoltre, il coordinamento tra management didattico di Facoltà (di Polo, etc) ed il sistema centrale, come delineato nel paragrafo precedente.

Le principali AREE DI COMPETENZA del SERVIZIO management didattico a LIVELLO CENTRALE quindi sono:

- offrire ai comitati per la didattica una consulenza tecnico gestionale di supporto alla didattica istituzionale;
- offrire servizi di PROJECT MANAGEMENT, su progetti



innovativi relativi a specifiche aree (Università/Lavoro; Università/Scuole Medie Superiori; E-learning etc), sulla base di *input* sia dalle Facoltà, sia di Ateneo, che esterni (CRUI etc). Alcuni di questi progetti, avviati con *CampusOne*, sono tuttora attivi ed in via di trasferimento a contesti più ampi, in genere l'intera Facoltà;

- organizzare il supporto ai COMITATI PER LA DIDATTICA per il *follow-up* della valutazione.

Queste attività programmate e coordinate a livello di Servizio Centrale, saranno poi applicate perifericamente dal management didattico delle Facoltà e dei CdS, che le attiveranno secondo le loro specificità e necessità.

Sempre a livello di management didattico PERIFERICO verrà mantenuto e implementato il rapporto MD-studenti già positivamente sperimentato nell'esperienza *CampusOne*

### **1.3 Operatori del servizio management didattico e attività di Formazione**

In una prima fase il team operativo della struttura sarà costituito dal personale che è stato formato ed ha operato nel progetto *CampusOne*, coordinato dal manager didattico di Ateneo; un servizio organizzativo di supporto alla didattica come quello sopra delineato presuppone infatti l'utilizzo di professionalità con competenze specifiche (relazionali, comunicative, gestionali, di coordinamento etc.) che sono proprio quelle formate e sperimentate all'interno del Progetto *CampusOne*.

A queste figure professionali dovrebbero progressivamente affiancarsi altre figure già inserite stabilmente nelle strutture periferiche, ed operatori destinati temporaneamente a singoli progetti, anche a fini formativi (volontari del servizio civile, stagisti, dottorandi).

Inoltre, sarebbe opportuno utilizzare all'interno degli Uffici Amministrativi delle figure di riferimento destinate a svolgere funzioni di management per singoli settori operativi .

Questi ultimi due punti presuppongono una ATTIVITA' FORMATIVA di management didattico, che preveda corsi di formazione ed aggiornamento rivolte alle figure indicate.

Naturalmente questa attività deve configurarsi come un *follow-up* del Progetto *CampuOne*, per cui è indispensabile operare in questa direzione - soprattutto all'inizio - in stretta collaborazione con la CRUI.



## **2. IL MANAGEMENT DIDATTICO NELL'ESPERIENZA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI "G. D'ANNUNZIO" DI CHIETI - PESCARA, MICHELE A. REA, Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti – Pescara**

### **2.1 L'esperienza maturata dall'Ateneo "G. d'Annunzio" nell'ambito dell'azione di Management Didattico prevista dal Progetto CampusOne: il MD di Facoltà.**

Per l'Ateneo "G. d'Annunzio" il Progetto *CampusOne* ha rappresentato, nei tre anni di sperimentazione, un contributo significativo alla piena implementazione della riforma universitaria.

Le azioni che l'Ateneo di Chieti-Pescara ha progettato e realizzato si sono sviluppate, in linea con quanto previsto dal Progetto della CRUI, su due differenti livelli:

- *a livello di Ateneo;*
- *a livello di singoli Corsi di Laurea*<sup>1</sup>.

Tra le *azioni di sistema* (riferibili cioè all'intero Ateneo), può essere segnalata, sia per l'importanza rivestita a livello progettuale che per la significatività via via assunta a livello

---

<sup>1</sup> Nell'Ateneo G. d'Annunzio, i Corsi di Laurea che fin dall'inizio hanno aderito al Progetto *CampusOne* sono stati i seguenti:

- 1) *Corso di Laurea in Economia Aziendale* della Facoltà di Economia (Pescara);
- 2) *Corso di Laurea in Economia Ambientale* della Facoltà di Economia (Pescara);
- 3) *Corso di Laurea nella Professione Sanitaria di Infermiere* della Facoltà di Medicina e Chirurgia (Chieti);
- 4) *Corso di Laurea in Scienze Motorie* della Facoltà di Scienze Motorie (Chieti).

Durante il secondo anno del Progetto *CampusOne*, l'interesse suscitato ha indotto due nuovi Corsi di Laurea dell'Ateneo (*Economia e Management* della Facoltà di Scienze Manageriali e *Servizi Sociali* della Facoltà di Scienze Sociali) ad aderire al Progetto come Corsi *Campuslike* (che hanno seguito la metodologia prevista dal progetto senza avere però alcun finanziamento ndr).

fattuale, l'istituzione di un *Ufficio di management didattico* presso tutte le Facoltà dell'Ateneo<sup>2</sup>:

1. Facoltà di Architettura;
2. Facoltà di Economia;
3. Facoltà di Farmacia;
4. Facoltà di Lettere;
5. Facoltà di Lingue e Letterature straniere;
6. Facoltà di Medicina e Chirurgia;
7. Facoltà di Psicologia;
8. Facoltà di Scienze Manageriali;
9. Facoltà di Scienze MM.FF.NN.;
10. Facoltà di Scienze Motorie;
11. Facoltà di Scienze Sociali.

La scelta di introdurre la figura del manager didattico (MD) a livello di Facoltà si è rivelata con il tempo particolarmente felice da un punto di vista organizzativo. L'intento è stato, sin dall'inizio, quello di porre tale figura in posizione nevralgica rispetto ai processi organizzativi complessivamente caratterizzanti l'offerta didattica delle Facoltà e, quindi, ad un livello intermedio tra l'Ateneo ed il singolo Corso di Laurea.

---

<sup>2</sup> Il Progetto di fattibilità iniziale del Progetto *CampusOne* per l'Università G. d'Annunzio prevedeva un MD per ciascuna delle sette Facoltà a quella data già operative. Poi, la successiva nascita di quattro nuove Facoltà, istituite durante il primo anno di Progetto, ha reso necessaria - ed in alcuni casi urgente - l'attivazione, anche in tali nuove strutture didattiche, della figura del MD. L'*azione di management didattico* ha così garantito, fin dall'inizio, il necessario *supporto organizzativo* volto a gestire i complessi processi legati all'attività didattica dei numerosi studenti iscritti a queste quattro nuove Facoltà.

Si sottolinea che le risorse finanziarie necessarie all'attivazione delle figure di *manager didattico* per le quattro nuove Facoltà non erano, per ovvie ragioni, immediatamente reperibili nell'ambito del Progetto *CampusOne* e che quindi il relativo fabbisogno finanziario è stato posto interamente a carico dell'Ateneo.

Da un lato, infatti, una figura di MD di Ateneo è stata ritenuta troppo lontana dalle esigenze specifiche di ciascuna Facoltà e di ciascun Corso di Laurea attivato.

Dall'altro lato, anche sulla base di una visione prospettica che evidentemente oltrepassava i limiti temporali fissati per il Progetto *CampusOne*, si è ritenuto eccessivamente oneroso per l'Ateneo dotare ciascun Corso di Studio di uno specifico MD<sup>3</sup>.

Il MD di Facoltà ha pertanto costituito un utile compromesso fra:

- la capacità di sviluppare la giusta visione d'insieme rispetto alle problematiche didattiche comuni che emergono all'interno di ciascuna Facoltà;
- la capacità di farsi interprete delle istanze specifiche di docenti, studenti e di tutti coloro che operano all'interno di ognuno dei Corsi di Laurea attivati nell'ambito di ciascuna Facoltà.

La figura è stata pensata ed implementata nell'Ateneo con l'intento di dotare le Facoltà di una sorta di “*esperto dei servizi formativi*” (oltre che di un utile riferimento istituzionale); una figura professionale, qualificata, deputata al coordinamento operativo e alla gestione tecnico-organizzativa dei processi formativi oltre che alla organizzazione ed erogazione dei servizi di supporto dell'offerta didattica messa a disposizione degli studenti.

Il necessario coordinamento a livello di Ateneo è stato

---

<sup>3</sup> Per quanto concerne le *azioni progettate a livello di Corsi di Laurea* occorre però precisare che ciascuno dei quattro Corsi di Laurea aderenti al Progetto *CampusOne*, nell'ambito dell'*azione di management didattico* si è potuto avvalere, a tempo pieno o a tempo parziale, del contributo di una o più unità idoneamente selezionate e formate, operanti a vantaggio di tutti gli studenti rientranti nel Progetto.

realizzato attraverso frequenti riunioni ed incontri finalizzati:

- al *confronto e alla discussione* delle varie problematiche affrontate da tutti i manager didattici nelle rispettive Facoltà;
- a *raccordare* l'azione dei MD di Facoltà con gli Uffici centrali dell'Ateneo (Segreterie Studenti, Nucleo di Valutazione, Ufficio Orientamento, Ufficio Rapporti Internazionali, Servizi ICT, ecc.). A tali riunioni hanno partecipato, oltre ai manager di Facoltà, i responsabili dei diversi uffici con i quali si è inteso interloquire.

Così come stabilito nel Progetto di fattibilità iniziale, le *funzioni* che i MD sono stati chiamati a svolgere, all'interno delle rispettive Facoltà, possono essere ricondotte alle seguenti:

- a) *supporto alla Presidenza e ai docenti della Facoltà*, in termini di ausilio tecnico-organizzativo sia all'attività di progettazione e definizione degli obiettivi dei Corsi di Studio, sia alla programmazione e gestione operativa delle attività didattiche;
- b) *organizzazione ed assistenza a tutti i soggetti interni ed esterni coinvolti nella gestione quotidiana della Facoltà* (studenti, docenti, personale tecnico ed interlocutori esterni). Rientrano in questo ambito le attività di orientamento, accompagnamento e *placement* degli studenti durante e dopo la loro vita universitaria; le funzioni di interfaccia fra studenti e uffici e segreterie dell'Ateneo; le azioni di promozione e di informazione di tutte le attività formative poste in essere dalla Facoltà, ecc.;
- c) *monitoraggio dell'organizzazione e della qualità dell'offerta didattica e dei servizi formativi dei Corsi di Studio della Facoltà*. Rientrano in questo ambito la partecipazione alle attività di autovalutazione e di

valutazione della didattica, realizzate attraverso l'implementazione di specifici sistemi di verifica della qualità dei processi di gestione dei Corsi di Studio (modello di valutazione della didattica *CampusOne* e rilevazioni del Nucleo di Valutazione).

Il migliore svolgimento delle descritte funzioni ha reso necessaria una significativa attività di formazione (svolta con il prezioso contributo della CRUI)<sup>4</sup> finalizzata a sviluppare le necessarie *capacità relazionali* oltre che una *adeguata preparazione professionale*.

In particolare, per quest'ultimo aspetto si è ritenuto di dover privilegiare l'acquisizione di:

- *conoscenze legate al funzionamento della struttura universitaria* sia per quanto concerne l'attività didattica, sia per quella più strettamente tecnico-amministrativa;
- *conoscenze legate al funzionamento dei percorsi formativi, dei sistemi di orientamento e di mobilità degli studenti;*
- *conoscenze legate al funzionamento dei sistemi di qualità e delle metodologie di valutazione della didattica;*
- *conoscenza della realtà economica e delle istituzioni locali* con le quali la Facoltà entra a vario titolo in contatto.

Per evidenti ragioni di opportunità e di autonomia operativa si è evitato che il MD di Facoltà svolgesse anche funzioni di docente o di ricercatore.

Nel complesso, la figura del MD ha subito una profonda e significativa evoluzione nel corso dei tre anni di Progetto *CampusOne*: dalle iniziali difficoltà di inserimento di questa innovativa figura negli "organigrammi" (formali ed informali) di

---

<sup>4</sup> Cfr. capitolo "Le azioni promosse dalla CRUI per il Management didattico" pag. 41.



Facoltà, e da una prospettiva operativa limitata alle sole problematiche relative alla didattica, si è passati, sempre più sistematicamente, ad un progressivo ed effettivo allargamento dei confini delle *azioni di management didattico*, sia in termini di funzioni svolte che in termini di contenuti attribuiti alle stesse<sup>5</sup>.

## 2.2 Il Management Didattico “dopo” CampusOne: le scelte dell’Ateneo “G. d’Annunzio” di Chieti-Pescara.

La conclusione del Progetto *CampusOne* ha posto l’Ateneo “G. d’Annunzio”, così come tutti gli altri Atenei partecipanti all’iniziativa, di fronte alla necessità di ricercare possibili soluzioni atte a consentire all’Ateneo di conservare, nel suo patrimonio di competenze, le professionalità sviluppate nel triennio 2001/2004 nell’ambito dell’*azione di management didattico*.

Il problema è stato tra l’altro affrontato dagli organi accademici con l’obiettivo di realizzare oltre che un consolidamento anche un potenziamento dell’*azione di management didattico* sviluppata nelle Facoltà dell’Ateneo:

*potenziamento*, nel senso di una reale necessità di affiancare al MD di Facoltà altre figure professionali di supporto a partire dall’anno accademico 2004/2005;

---

<sup>5</sup> Ciò è quanto è emerso, con tutta evidenza, in un incontro fra manager didattici degli Atenei di Abruzzo, Molise e Basilicata, (organizzato dalla CRUI nell’ambito delle visite regionali per manager didattici ndr) tenutosi a Chieti il 19 settembre 2003 presso l’Università degli Studi G. d’Annunzio. L’incontro è stato un utile momento di confronto-dibattito, fra i MD di tali Atenei, sulle molteplici difficoltà scaturite dalla introduzione della nuova figura organizzativa nell’attuale contesto universitario nonché sulla possibile evoluzione del ruolo e delle funzioni del MD. Durante l’incontro sono state presentate, fra l’altro, una serie di interessanti *best practices* sviluppate nei vari Atenei utili a fornire spunti significativi per lo sviluppo di dette professionalità. I materiali relativi sono disponibili sul sito: [www.campusone.it/unich](http://www.campusone.it/unich).

*consolidamento*, nel senso di favorire la persistenza della figura del MD nelle Facoltà dell'Ateneo caratterizzandola e connotandola, volta per volta, di nuove funzioni organizzative e di più significative finalità gestionali<sup>6</sup>.

Il *Progetto di Management Didattico dell'Università "Gabriele d'Annunzio"*, definitivamente approvato dagli organi accademici nel giugno 2004<sup>7</sup>, ridefinisce, in maniera sistematica, le *funzioni* che valgono a qualificare la figura di MD di Facoltà, alla luce di quanto sperimentato nei tre anni del Progetto *CampusOne*, e alcune ulteriori e possibili *traiettorie di sviluppo* organizzativo.

L'esperienza maturata nel corso dei tre anni di sperimentazione ha rappresentato, ad evidenza, un valido punto di partenza per la progettazione e pianificazione di un più articolato e consapevole *modello organizzativo di management didattico* dell'Ateneo.

---

<sup>6</sup> In questo senso va letta la decisione di agevolare, finanziandola, la partecipazione di due suoi MD al Master di *Management dell'Alta Formazione* organizzato dall'Università degli Studi di Parma in collaborazione con la Fondazione CRUI per l'anno accademico 2004/2005.

<sup>7</sup> Si sottolinea il fatto che la provvista finanziaria destinata al Progetto ha una origine del tutto particolare essendo legata al disposto normativo del Decreto Legge n. 105 del 9 maggio 2003 (convertito con Legge n. 170 del 11 luglio 2003).

La norma sopra richiamata, infatti, all'articolo 1, comma 4, prevede, tra l'altro, che "le risorse acquisite dalle Università per l'incentivazione dell'impegno didattico dei professori e dei ricercatori per gli anni 1999, 2000, 2001 e 2002 non ancora impegnate alla data dell'entrata in vigore del presente Decreto e iscritte in bilancio ai sensi dell'art. 7, comma 3, della Legge 9 maggio 1989, n. 168, sono utilizzate *per assicurare un adeguato livello di servizi agli studenti*".

Muovendo dalla constatazione che l'*azione di Management Didattico* è attività per sua stessa natura volta ad "*assicurare un adeguato servizio agli studenti*", il Progetto ha inteso destinare una parte delle risorse attribuite all'Ateneo, nell'ambito della normativa sopra richiamata, al consolidamento e al potenziamento dell'*azione di Management Didattico*.

Partendo dalle generali linee di azione suggerite dalla CRUI, il nuovo Progetto di Ateneo individua i *compiti* e le *funzioni* del MD di Facoltà raggruppandoli in quattro punti:

- 1) *supporto tecnico-organizzativo alla Presidenza di Facoltà, ai Presidenti di Corso di Laurea e ai docenti;*
- 2) *coordinamento operativo della didattica, e dei servizi ad essa connessi, organizzato a vantaggio degli studenti;*
- 3) *interfaccia per i problemi di Facoltà con gli Uffici centrali di Ateneo (orientamento, sistemi informativi, ecc.);*
- 4) *funzione di stimolo e supporto per la gestione dei rapporti tra la Facoltà e gli attori esterni coinvolti a vario titolo nel sistema universitario.*

In relazione alla prima delle quattro tipologie di funzioni individuate è previsto che il MD di Facoltà interagisca costantemente con il Preside, i Presidenti di Corso di Laurea e i docenti della Facoltà promuovendo e/o organizzando una serie di attività correlate alla gestione operativa della didattica. Più in particolare, si prevede che il MD di Facoltà debba:

- collaborare alla realizzazione del calendario delle lezioni e degli esami;
- curare la gestione e l'aggiornamento delle pagine web del sito di Facoltà;
- collaborare all'organizzazione ed alla gestione degli spazi didattici;
- interagire con la Segreteria Studenti e in generale con tutti i servizi didattici della Facoltà;
- collaborare con la struttura d'Ateneo - Nucleo di Valutazione - preposta alla raccolta dati relativa alla *customer satisfaction* (rilevazione periodica delle opinioni degli studenti sui Corsi di Studio, sui singoli corsi di insegnamento, ecc.);

- curare il reperimento di dati e statistiche necessarie per il monitoraggio dei singoli Corsi di Studio della Facoltà e utili per un riesame continuo e fondato dell'efficacia interna dei corsi stessi;
- collaborare fattivamente a tutte le attività di valutazione della didattica previste ed organizzate dalla Facoltà e/o dall'Ateneo.

Rientrano tra le funzioni individuate a vantaggio degli studenti, quelle che si realizzano durante tutto l'arco della loro formazione universitaria, dal momento in cui decidono di iscriversi all'Università fino al momento in cui, da neolaureati, entrano nel mondo del lavoro. Il MD di Facoltà, in collaborazione costante e sistematica con le diverse strutture d'Ateneo che si occupano rispettivamente di *orientamento*, *tutorato*, *stage* e *tirocini*, al fine di fornire il necessario supporto agli studenti:

- a) *effettua attività di orientamento*, accompagnando gli studenti durante tutto il percorso formativo. A tale scopo:
  - guida gli studenti nella comprensione del sistema dei crediti e delle attività formative;
  - chiarisce le modalità di svolgimento degli stage;
  - fornisce informazioni sugli obiettivi e sugli sbocchi occupazionali del Corso di Studio;
  - svolge attività di consulenza anche attraverso incontri individuali;
  - organizza attività di supporto e recupero in accordo con i docenti;
- b) *promuove e facilita la comunicazione interna ed esterna*. A tale scopo:
  - fornisce agli studenti informazioni di carattere generale sull'organizzazione del Corso di Studio, sui programmi degli insegnamenti, sui servizi didattici disponibili, sui

servizi di tutorato e di supporto alla didattica, sui servizi di segreteria, ecc. (comunicazione interna);

- fornisce a tutti i soggetti interessati informazioni sui Corsi di Laurea descrivendo l'ordinamento degli studi, gli eventi e le possibili collaborazioni didattiche (informazione e comunicazione esterna).

Il MD, inoltre, svolge funzioni di interfaccia organizzativa tra la Facoltà e gli Uffici centrali dell'Ateneo. A tal proposito:

- a) lavora a stretto contatto con la *Segreteria Studenti* e gli *Uffici Informatici di Ateneo*, per una costante azione di monitoraggio della carriera universitaria degli studenti nonché del loro ingresso nel mercato del lavoro;
- b) collabora alle attività di autovalutazione e di valutazione della didattica, anche in collaborazione con il *Nucleo di Valutazione di Ateneo*;
- c) opera in stretto contatto con l'*Ufficio Orientamento*, sia in manifestazioni "ufficiali" di presentazione dell'offerta formativa (ad esempio, le Giornate d'Orientamento d'Ateneo), sia nel quotidiano scambio di informazioni ed esperienze a vantaggio dello studente;
- d) collabora con l'*Ufficio Rapporti Internazionali* per realizzare una tempestiva attività di comunicazione circa le occasioni di formazione in campo internazionale.

L'ultima tipologia di funzioni individuate riguardano il delicato ma significativo compito attribuito al MD di stimolare e favorire i contatti tra la Facoltà ed il territorio. A tal fine:

- cura i rapporti con aziende e istituzioni interessate a contribuire alle attività formative durante e dopo il percorso di studio tramite stage e tirocini;
- collabora con tutte le strutture - di Ateneo, ma anche esterne - impegnate nell'azione di job placement al fine

di favorire l'ingresso dei neolaureati nelle realtà produttive;

- promuove momenti istituzionalizzati di incontro e confronto con tutte le parti interessate;
- partecipa alla costituzione e ai lavori del Comitato di Indirizzo, organo di incontro e di consultazione, previsto dal DM 509/99, tra la Facoltà - e/o i singoli Corsi di Studio - e il mondo del lavoro.

Ulteriori attività nelle quali i MD potranno essere impegnati a vantaggio delle rispettive Facoltà saranno definite in ragione delle esigenze che di volta in volta si manifesteranno.

Sono state, ad esempio, ipotizzate, già in sede progettuale, ulteriori possibili *traiettorie di sviluppo* finalizzate ad intensificare e a dare sistematicità:

- a) al *rapporto con le Istituzioni Scolastiche*, tramite la definizione e la realizzazione di progetti atti a favorire un percorso formativo senza soluzione di continuità tra la scuola secondaria superiore e l'Università;
- b) al *rapporto con la Pubblica Amministrazione* e, in particolare, con le strutture di questa più direttamente impegnate a vantaggio dei giovani e della loro formazione professionale.

Il Progetto traccia, inoltre, le linee essenziali del *Modello Organizzativo dell'azione di management didattico* facendo riferimento a tre particolari dimensioni dello stesso:

- a) il *profilo professionale* del MD;
- b) le *modalità di selezione* del MD;
- c) il *coordinamento dell'azione di management didattico* a livello di Ateneo.

In merito alla prima delle tre dimensioni, si sottolinea la necessità di fare ricorso a professionalità in possesso di specifiche

capacità comunicativo-relazionali e di coordinamento oltre che di un insieme di caratteristiche, abilità e competenze quali:

- *una buona cultura di base*, che deriva: dall'aver svolto un ciclo completo di formazione universitaria; dal possedere una buona attitudine ad aggiornare il proprio sapere ad ogni livello e in ogni campo; dall'aver una buona conoscenza dell'ambiente organizzativo in cui il MD dovrà operare; dal mostrare una propensione all'aggiornamento continuo e alla crescita culturale;
- *competenze e conoscenze specialistiche*, con particolare riferimento ai sistemi di qualità e alle tecniche di valutazione, ai sistemi della formazione, alle strutture universitarie, ai sistema di orientamento, di mobilità e di crediti formativi;
- *disponibilità all'aggiornamento continuo*, che si manifesta nella capacità di ascoltare e apprendere dall'ambiente circostante, nella disponibilità al confronto, allo studio e all'apprendimento continuo;
- *motivazione e flessibilità* e, quindi, la disponibilità reale al cambiamento di funzioni e ruoli; la capacità di conciliare lo spirito critico con una reale capacità di ascolto dei propri interlocutori; la capacità di favorire un clima di fiducia e trasparenza nei rapporti con i propri interlocutori; la capacità di raggiungere gli obiettivi di qualità del servizio formativo nel pieno rispetto delle regole dell'etica professionale.

Per quanto riguarda la *seconda dimensione*, concernente le modalità di selezione e di nomina dei MD di Facoltà, si rileva, innanzitutto, come queste siano normalmente rimesse ai competenti organi dell'Ateneo. Ma, dato lo stretto rapporto fiduciario e collaborativo che lega la figura del MD al Preside di

Facoltà, sarà, evidentemente, quest'ultimo a proporre alle rispettive Facoltà la nomina del MD, facendosi successivamente carico di controllare e vigilare sull'operato dello stesso, relazionando periodicamente sull'attività svolta.

L'ultima dimensione presa in considerazione è quella relativa al *coordinamento* svolto a livello di Ateneo tra gli uffici di management didattico di ciascuna Facoltà.

A tal fine nel nuovo Progetto di Ateneo si prevede una periodicità e costanza ancora maggiore dei momenti di incontro e di scambio sui quali si basa il fondamentale rapporto tra i MD operanti nell'Ateneo. Ciò, soprattutto, al fine di far conoscere e diffondere le "buone pratiche" invalse nelle varie Facoltà. I contatti e gli scambi di esperienze vengono favoriti, a maggior ragione, fra MD di Facoltà affini in modo da sfruttare le eventuali sinergie, in questi casi particolarmente significative, allo scopo di collaborare fattivamente in attività e/o progetti di interesse comune.

### **2.3 Conclusioni**

Il Progetto *CampusOne* ha rappresentato, per gli Atenei italiani in generale e per l'Ateneo "Gabriele d'Annunzio" di Chieti-Pescara in particolare, un prezioso contributo nella delicata fase di prima implementazione della riforma universitaria del '99.

La messa a punto di nuove soluzioni organizzative in grado di agevolare il cambiamento, reso necessario dai pressanti contesti competitivi in cui gli Atenei oggi operano, rappresenta una strada pressoché obbligata per il miglioramento e lo sviluppo della formazione superiore universitaria.

L'ingresso negli Atenei italiani della innovativa figura del manager didattico muove proprio in questa direzione.

Concepito quale propulsore e gestore del cambiamento, con



un fondamentale ruolo di integratore di attività e processi correlati all'erogazione dei servizi didattici e con il fine ultimo di aumentare il grado di coordinamento fra i vari attori che operano all'interno e all'esterno della "nuova" Università, il manager didattico si propone quale figura chiave per la gestione organizzativa dei Corsi di Studio e delle Facoltà degli Atenei italiani.

Nell'Ateneo "Gabriele d'Annunzio" la sperimentazione realizzata nell'ambito del Progetto *CampusOne* ha consentito il primo inserimento di questa nuova professionalità nelle Facoltà dell'Ateneo. Queste, dopo qualche esitazione iniziale, hanno dimostrato di volersene e sapersene avvalere appieno. E' stata, quella di *CampusOne*, un'occasione unica per tracciare le linee essenziali di un nuovo modello organizzativo e per creare le indispensabili condizioni di contesto necessarie per consentire a questa nuova figura di operare in autonomia all'interno delle strutture universitarie con un ruolo di "collante" fra attori interni (docenti, tecnici, amministrativi), utenti (studenti) ed interlocutori esterni.

Terminata la fase della sperimentazione, l'Ateneo – con l'adozione di un proprio *Progetto di Management Didattico di Ateneo* - ha inteso avviare quella, ancor più complessa e delicata, del passaggio dalla "logica di Progetto" alla "logica di sistema".

Lo ha fatto con lo stesso obiettivo di sempre: *migliorare per crescere*.

## LA CREAZIONE DEL RUOLO DI MANAGER DIDATTICO

ANNA COMACCHIO E ANDREA PASTORE

Università degli Studi Cà Foscari di Venezia

### 1. Job design vs job definition nelle organizzazione che cambiano

La letteratura organizzativa fin dal lavoro di Frederick Taylor ha sostenuto che la condizione necessaria per ottenere una buona performance lavorativa fosse una dettagliata e scientifica progettazione della mansione. Secondo questo approccio “ingegneristico” (Isotta 2003) l’importanza del “job design” per la performance deriva da due assunti. Secondo il primo, “vacancy assumption”, il job precede sia temporalmente sia logicamente chi lo ricoprirà. Un secondo assunto è che la formalizzazione permette anzitutto di definire a preventivo i comportamenti richiesti, soddisfacendo criteri di efficienza (bassi costi di produzione e di transazione) e di efficacia e in secondo luogo permette di identificare il profilo di competenze e attitudini necessario per ottenere quei dati comportamenti.

Questi due assunti sono stati criticati in letteratura. Pfeffer e Salancick (1978) hanno sostenuto che le caratteristiche della persona, desumibili dal job, non hanno la stessa importanza dei fattori sociali. Infatti, la principale determinante della percezione delle caratteristiche della mansione, che incide sulla performance, è costituita dai processi informativi attivati nell’ambito del contesto organizzativo. Anche la *vacancy assumption* è stata criticata da ricerche che hanno dimostrato come nelle organizzazioni, che pur presentano un alto grado di formalizzazione, le persone “precedono” il job, e pertanto sono

rinvenibili “idiosyncratic job” (Miner 1987; 1990), ossia mansioni disegnate non a priori, ma a posteriori proprio sulla base delle caratteristiche delle persone che vengono assunte dall'esterno. Questo avviene soprattutto quando l'organizzazione deve affrontare situazioni di incertezza e ambiguità e pertanto si affida alle capacità delle persone, piuttosto che alla standardizzazione dei comportamenti a preventivo (Isotta 2003).

Più recentemente i cambiamenti organizzativi a cui le imprese sono sottoposte hanno spinto a modificare l'approccio al job, riducendo il grado di prescrittività dello stesso e spostando il focus sulle competenze (Spencer e Spencer 1993). In contesti in continuo cambiamento, infatti, assumono valore comportamenti quali l'iniziativa, la flessibilità, l'imprenditorialità difficilmente prescrivibili come attività assegnate a una mansione.

Un altro aspetto della performance individuale che è stato più recentemente studiato e collegato alla performance aziendale è la doppia dimensione della performance (Borman e Motowidlo 1993). La performance lavorativa ha due dimensioni *task performance* e *contextual performance*. La *task performance* è definibile come lo svolgimento delle attività direttamente attinenti al job di una persona, quindi di tipo tecnico e di supporto a queste. La *contextual performance* è data da comportamenti comuni a più mansioni, che hanno un carattere collaborativo e sono destinati a incidere positivamente sul clima organizzativo.

Questi risultati indicano quanto i comportamenti discrezionali siano divenuti critici e quanto oltre al rapporto persona-job stia divenendo importante la coerenza tra persona e organizzazione (Kristof 1996; O'Reilly, Chatman e Caldwell 1991). Una prospettiva di ricerca sui comportamenti organizzativi, sviluppatasi negli anni Novanta, ha messo in evidenza l'importanza per l'organizzazione di *attività extra-role*,

ossia comportamenti che vanno oltre le richieste di ruolo, definendoli comportamenti di cittadinanza organizzativa, in quanto rappresentano un contributo individuale funzionale all'organizzazione per il quale non è definito un sistema di prescrizioni e tanto meno un sistema di incentivi organizzativi (Organ 1990).

Recenti ricerche hanno, infine, ulteriormente sostenuto l'importanza della persona rispetto alla mansione, dimostrando come i dipendenti, in determinate condizioni, diventano essi stessi "active crafters of their job" (Wrzesniewski and Dutton 2001: 179).

Riassumendo, gli studi più recenti sul comportamento organizzativo hanno rilevato come nelle organizzazioni sia stata modificata e quasi capovolta la prospettiva più classica che si basa sull'assunto della priorità della mansione rispetto ai comportamenti individuali e dà priorità alla prescrittività della mansione. Oggi la persona, le sue competenze assumono un'importanza maggiore, aumentano i margini di discrezionalità, in particolare per quanto riguarda le attività di tipo relazionale e pertanto diviene significativo non tanto come il job è progettato ma come viene percepito da parte "incumbent". Il processo di "role definition" secondo il quale il soggetto percepisce le richieste di ruolo e di conseguenza adegua il proprio comportamento (Wolfe Morrison and Phelps 1999; Wolfe Morrison 1994) può portare una persona (sulla base di fattori sia di tipo organizzativo che individuale) a dare una definizione ampia del proprio ruolo e pertanto a garantire comportamenti funzionali all'organizzazione. Un aspetto importante da questo punto di vista è che le persone sono molto più propense a garantire un determinato comportamento se lo percepiscono come parte del loro ruolo, piuttosto che come un comportamento "extra-role". Di

conseguenza sono importanti quelle politiche che favoriscono una definizione ampia della propria mansione da parte delle persone.

In conclusione, se i cambiamenti strategici e organizzativi, mettendo in rilievo il valore del capitale umano, spingono le organizzazioni a ridurre il grado di burocratizzazione e a porre le persone più vicine all'azione, lasciando maggiori margini di discrezionalità al fine di aumentare la velocità e capacità di reazione dell'organizzazione (Nohria, Joice e Roberson 2003), in tali contesti si affiancano o diventano sostitutivi rispetto al job design, meccanismi più soft ossia politiche di gestione delle risorse umane (Camuffo 2002). Queste, se adottate in modo sistemico, possono favorire un migliore commitment (*high performance o commitment work practices*), una ampia "job definition" e tramite questo garantire un migliore allineamento di obiettivi tra persone e organizzazione. Politiche quali un'attenta selezione basata sulle skill, valutazione basata sulla performance, diffusione di informazioni sull'organizzazione o lavoro in team operando sul contesto organizzativo e sulle reti relazionali favoriscono un migliore coordinamento dei comportamenti individuali e la loro coerenza con le performance organizzative (Pfeffer and Veiga 1999). Inoltre, ove la conoscenza rappresenta una risorsa rilevante per la performance individuale e organizzativa, il job design sarà piuttosto orientato a garantire l'accesso a informazioni e conoscenze (processi di tipo *people to people o people to document*) migliorando la connessione tra le persone.

Non va, tuttavia, dimenticato anche il ruolo della gerarchia. Come è stato recentemente evidenziato, nuove forme organizzative volte a valorizzare il capitale umano, tendono a "ibridare" più che sostituire un modello classico di organizzazione basato su norme e autorità gerarchica (Foss 2002).

## **2. Integrazione e product manager nelle Università**

Recentemente gli Atenei italiani hanno sperimentato profondi cambiamenti di tipo strategico e organizzativo, dovuta da un lato alla nuova normativa che ha dato autonomia agli Atenei e ha avviato la riforma dei percorsi universitari, e dall'altro, più in generale, ai mutamenti del mercato del lavoro e dell'economia. Questi cambiamenti hanno spinto le Università a sperimentare un modello di organizzazione che accolga al centro della gestione universitaria i processi di apprendimento più che i contenuti di insegnamento, con la conseguente attenzione verso la qualità delle strutture e dei processi, l'attenzione alla comunicazione interna ed esterna, il monitoraggio delle carriere degli studenti e il loro placement sul mercato del lavoro e, infine, il rapporto con la realtà del territorio e con il mondo del lavoro.

Questo tipo di cambiamento ha messo in evidenza una carenza di coordinamento all'interno degli Atenei. Questo deriva da fattori storici e strutturali quali la marcata specializzazione e differenziazione (obiettivi, schemi cognitivi, linguaggi) delle unità preposte ad attività didattica e amministrativa, di unità rivolte al cliente e unità di back-office, di livelli organizzativi diversi, di organi di line (ex. corpo docente) e organi di staff/servizio (segreterie studenti), e infine di unità interne (ex. ufficio stage) ed enti esterni (ex. aziende che offrono stage). Inoltre l'importanza del problema del coordinamento è oggi crescente, soprattutto perché legata alla qualità del servizio, nei confronti del "cliente" finale, lo studente, il quale è in grado di monitorare e valutare tutte le fasi del processo

Pertanto investire in coordinamento nelle Università significa:

- considerare lo studente-cliente al centro del processo di produzione;

- adottare un approccio orizzontale - per processo; pensare ai processi necessari per l'apprendimento e a valore aggiunto per l'organizzazione;
- fissare obiettivi di qualità ed efficienza per ciascun processo di servizio;
- investire in meccanismi di coordinamento e controllo coerenti.

Una soluzione organizzativa adottata per risolvere questo tipo di problemi, con il supporto di altri meccanismi di coordinamento, è stata l'introduzione di un organo di integrazione, in altre parole di un ruolo che ha compito esclusivo di coordinare il processo della didattica, con funzioni che si avvicinano a una figura già presente in imprese che è quella di *product manager*. Questa figura, definita negli atenei "*manager didattico*", svolge un ruolo di catalizzatore dei processi di comunicazione e raccolta delle informazioni, mantenendo la differenziazione all'interno dell'organizzazione. Ciò significa che non va mai a sostituirsi alle unità che deve coordinare, semmai deve svolgere una funzione di gatekeeper, di facilitatore con il difficile ruolo di responsabile di attività trasversali a più unità senza avere autorità gerarchica su di esse.

La definizione di questa figura come manager, di conseguenza, non richiama una collocazione organizzativa di tipo gerarchico, ma vuole sottolineare che l'attività, che esso è chiamata a svolgere non è di natura amministrativa, ma di carattere gestionale. Se la definizione di manager sottolinea il tipo di approccio che tale figura è chiamato a utilizzare nella sua attività, l'aggettivo didattico individua la sua area di intervento che è quella del coordinamento a supporto della didattica. La funzione di tale figura è quella di favorire l'integrazione tra studenti, personale docente, staff amministrativo delle Università ed enti esterni per migliorare la qualità della didattica, garantendo

che la scelta di ciascuno studente verso un dato Corso di Laurea si traduca in un esito positivo sia dal punto di vista dello sbocco professionale che da quello della soddisfazione personale.

La figura di manager didattico e il suo processo di introduzione negli Atenei costituisce un'innovazione organizzativa non solo rispetto all'esperienza maturata dagli Atenei italiani fino all'avvio di Campus e successivamente di CampusOne, ma anche rispetto ad altre esperienze europee.

### **3. Il processo di job creation del manager didattico**

Il processo di introduzione della figura di manager didattico nei 70 atenei che dal 2001 al 2004 hanno partecipato alla sperimentazione di CampusOne, risulta particolarmente interessante dal punto di vista dell'analisi dei processi di *job definition*.

Anzitutto il processo di creazione del nuovo job è stato realizzato attivando, a livello accentrato da parte della CRUI, politiche di definizione del ruolo, di formazione di tutte le figure neo-assunte e di predisposizione a livello nazionale dei mezzi di diffusione e condivisione delle conoscenze che si sarebbero via via create a seguito dell'esperienza sviluppata a livello locale.

La CRUI ha svolto pertanto un'attività di standardizzazione delle conoscenze e capacità del manager didattico mediante diversi strumenti:

1. definizione del ruolo di manager didattico mediante l'individuazione dei principali obiettivi ad esso associati e dei diretti utenti della sua attività di servizio;
2. specificazione del profilo di capacità e competenze;
3. individuazione delle procedure di reclutamento e selezione e specificazione del tipo di posizionamento organizzativo;
4. formazione propedeutica alla presa di servizio;



5. predisposizione di modalità di condivisione delle conoscenze e diffusione di *best practices* (meeting, web page, forum online).

In secondo luogo, pur nell'ambito dei criteri indicati dalla CRUI, l'attività di reclutamento, selezione e inserimento dei nuovi manager didattici è stata realizzata nel rispetto dell'autonomia universitaria, da parte di ciascun Ateneo. Le diverse Università hanno potuto individuare non solo la figura che maggiormente ritenevano più coerente con le proprie esigenze, ma hanno definito il contratto di lavoro e il tipo di inquadramento e posizionamento organizzativo, che risultava adeguato rispetto alle caratteristiche del contesto, individuando anche il riporto gerarchico. Tale autonomia ha potenzialmente determinato una doppia differenziazione:

- differenziazione dei profili dei candidati
- diversi *job assignment*.

In sintesi l'introduzione della figura del manager didattico è un'esperienza che oltre a essere innovativa nel panorama europeo rappresenta un significativo caso di *job creation* che permette di studiare quale è la *job definition* da parte dei diversi manager che operano nelle Università oggi, se sia omogenea o differenziata. Un altro aspetto di questa esperienza, rilevante dal punto di vista della ricerca, è dato dalla possibilità di studiare le diverse determinanti della *job definition* e della sua eventuale differenziazione:

- caratteristiche di tipo individuale, che in letteratura sono associate a età, titolo di studio ed esperienza di lavoro precedente all'incarico (come proxy del possesso di un insieme competenze)
- politiche di *job assignment* da parte degli Atenei
- politiche di coinvolgimento e attivazione delle reti relazionali

- politiche di formazione e coinvolgimento a livello accentrato da parte della CRUI.

#### 4. Il progetto di ricerca Ca Foscari – CRUI

L'Università Ca' Foscari in collaborazione con la CRUI, nell'ambito del progetto *CampusOne*, ha avviato un programma di ricerca finalizzato all'analisi del ruolo dei manager didattici che hanno iniziato a lavorare nei diversi Atenei, a circa un anno dall'avvio di questa esperienza.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di identificare il profilo di ruolo emergente nei diversi Atenei, così come è stato definito dagli stessi manager didattici intervistati. In secondo luogo sono stati analizzati i fattori determinanti in un processo come quello sotto analisi di "job creation". I fattori, che dato il contesto sotto analisi, sono stati individuati come potenziali determinanti sono i seguenti:

1. politiche di formazione e attivazione di network relazionali da parte della CRUI volti a fare dei manager didattici una community di professional e a definire una medesima identità di ruolo;
2. il tipo di contratto di lavoro e di politiche organizzative adottate dai singoli Atenei o Facoltà ;
3. aspetti individuali quali età, livello di scolarizzazione e precedente esperienza lavorativa.

La variabile dipendente è costituita dalla *definizione di ruolo* fatta da parte dei diversi manager didattici interessati.

La definizione di ruolo è stata operazionalizzata mediante due dimensioni:

1. tipo di capacità che, secondo i manager didattici intervistati, sono necessarie per svolgere efficacemente il proprio lavoro, sulla base di uno *skill profile* adattato per gli

MD sulla base dello Skill profile elaborato da Boyatzis e Kolb (1995). I cluster sottoposti alla valutazione degli MD sono 13 ed ogni intervistato ha valutato singolarmente ciascuna skill su una scala da 1 a 5<sup>1</sup>

2. tipo di attività il manager didattico è chiamato a svolgere attualmente come *product manager*; sono state identificate 24 attività raggruppate in tre cluster: 1.attività di assistenza allo studente-cliente lungo il suo percorso, 2.attività di integrazione della didattica affinché le attività di docenti, uffici e aziende, che contribuiscono all'erogazione del processo formativo, siano sincronizzate, 3.attività di integrazione con enti esterni. Le attività sono state valutate anch'esse su una scala da 1 a 5.

## 5. Metodologia di ricerca

La ricerca si è basata su una indagine statistica mediante la somministrazione di un questionario rivolto a tutta la popolazione dei manager didattici di Corso di Laurea e successivamente a quelli di Ateneo e Facoltà, attraverso un sistema CAWI (Computer Aided Web Interviewing), ossia permettendo la compilazione attraverso un apposito sito web<sup>2</sup>.

I MD sono stati preventivamente informati degli obiettivi e del piano operativo della ricerca durante una convention organizzata dalla CRUI il 17 dicembre 2002.

---

<sup>1</sup> 1.per nulla importante per svolgere bene il mio lavoro, 2.poco importante nel mio lavoro , 3.mediamente importante nel mio lavoro, 4.olto importante nel il mio lavoro, 5. assolutamente indispensabile per svolgere bene il mio lavoro.

<sup>2</sup> Ogni MD ha ricevuto un messaggio di posta elettronica personalizzato contenente un codice di accesso personale ed una password per accedere al sito e le istruzioni per la compilazione del questionario.

La rilevazione dei dati per i MD di Corso di Laurea è avvenuta tra febbraio e aprile 2003. L'invito alla compilazione del questionario è stato spedito a 204 MD di Corso di Laurea, i cui indirizzi sono stati forniti dalla CRUI nel marzo 2003. Le risposte al questionario sono state complessivamente 165.

## **6. Chi sono i manager didattici?**

### ***Profilo anagrafico medio***

Il primo insieme di dati analizzato riguarda il profilo anagrafico dei manager didattici, i quali hanno un'età media di circa 36 anni, e oltre il 75% ha un'età inferiore a 41 anni.

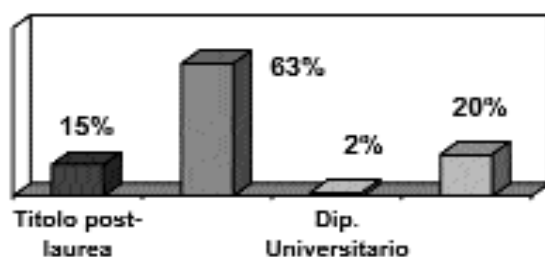
Riguardo al titolo di studio, il 63% degli intervistati è in possesso di una laurea ed un ulteriore 15% possiede un titolo post-laurea (master, corso di specializzazione o dottorato di ricerca). Oltre ad un marginale 2% di MD in possesso di diploma universitario, il rimanente 20% dei MD intervistati è in possesso di un diploma di scuola media superiore.

Vi è un ovvio legame tra età e titolo di studio. I MD in possesso di diploma di scuola media superiore hanno un'età media di oltre 38 anni, contro una di circa 35 anni e mezzo degli altri MD. Gli intervistati hanno un'anzianità aziendale media (mesi dall'assunzione) pari a circa 13.5 mesi (il 75% ha un'anzianità aziendale inferiore a 15 mesi).

Dall'analisi dell'esperienza lavorativa precedente all'incarico di MD, emerge che, nonostante la giovane età, il personale assunto, in prevalenza, ha già maturato un'esperienza lavorativa. Solo il 9% degli MD è al primo impiego. In particolare gli Atenei hanno selezionato personale che aveva già lavorato nei propri uffici. Circa il 59% dei MD sono stati in precedenza collaboratori dello stesso Ateneo, esplicito indicatore di preferenza da parte degli Atenei per figure con conoscenze specialistiche specifiche.

Tuttavia ha una discreta consistenza (circa il 32% degli intervistati) anche il ricorso a figure senza una pregressa esperienza nel mondo universitario, ma con precedenti incarichi nell'ambito di un'impresa privata (14%), di un'altra azienda pubblica (5%), o con esperienze di tipo consulenziale (12%).

**Fig. 1 Titolo di studio**



### ***Profili personali per gruppi omogenei di MD***

Un'ulteriore elaborazione è stata condotta per definire le variabili individuali che possono incidere sulla *job definition*. Attraverso cluster analysis, sono stati identificati 4 gruppi omogenei di MD, sulla base di tre variabili che sono età, titolo di studio ed esperienza lavorativa precedente:

- **GRUPPO 1 - MD INTERNI** (53 casi): aggrega il personale con età media di circa 42 anni, in possesso di titolo di laurea (54%) o di diploma di scuola superiore (40%) e che ha, nella totalità, un'esperienza lavorativa precedente, in qualità di dipendente dello stesso ateneo.
- **GRUPPO 2 - MD LAUREATI CON PRECEDENTE ESPERIENZA** (66 casi): aggrega il personale con età media di circa 34 anni, in possesso quasi esclusivamente di laurea (98%). Sono persone provenienti dall'Ateneo (come collaboratori, al 41%) ma anche dall'esterno, soprattutto

come dipendenti di azienda privata (26%) o consulenti (23%).

- **GRUPPO 3 - MD AL PRIMO IMPIEGO** (23 casi): aggrega personale con età media bassa, di circa 30 anni, in possesso di titolo di laurea (43%) o di diploma di scuola superiore (48%) e prevalentemente al primo impiego (55%) o in alcuni casi precedentemente collaboratori dello stesso ateneo (18%).
- **GRUPPO 4 - MD AD ALTA SCOLARIZZAZIONE** (23 casi): aggrega il personale con età media di circa 35 anni, tutti in possesso di titolo post-laurea (master e dottorato) e precedentemente collaboratori dello stesso Ateneo (57%), ma fra essi si ritrovano anche dipendenti di aziende private (22%).

L'analisi dei gruppi permette di affermare che pur nell'ambito di un generale orientamento verso personale giovane, con formazione universitaria e con precedenti esperienze di collaborazione o di rapporto di lavoro con la stessa Università, gli Atenei si stiano orientando verso figure in parte differenziate. Da un lato selezionano personale interno con esperienza specifica, mentre dall'altro preferiscono personale che possiede una formazione universitaria e che ha solo in parte già collaborato con l'Ateneo di riferimento.

Questa differenziazione di profili individuali potrebbe costituire una prima determinante per la definizione del proprio ruolo. In altri termini se da un lato ci si può aspettare una definizione ampia e generalizzata in base a quanto emerso dalla ricerca di Wolfe Morrison (1994), secondo la quale l'anzianità di ruolo non elevata spinge a dare una definizione ampia, in quanto non si conoscono ancora bene i vincoli e i limiti del ruolo, dall'altro si potrebbe ipotizzare che persone con una più elevata scolarizzazione (indicatore di self-efficacy) diano una definizione

di ruolo più ampia (Wolfe Morrison e Phelps 1999) di persone con un minore grado di scolarizzazione.

## 7. Le scelte organizzative degli Atenei

Per l'analisi del profilo organizzativo si sono considerate le seguenti variabili:

- Tipo di contratto di lavoro
- Livello di inquadramento (solo per coloro che sono stati assunti con un contratto a tempo determinato o indeterminato)
- Orario di lavoro (part-time o full-time – solo per coloro che sono stati assunti con un contratto a tempo determinato o indeterminato)
- Durata del contratto (solo per coloro che sono stati assunti con un contratto a tempo determinato o con un contratto di collaborazione coordinata continuativa)
- Numero di Corsi di Laurea nel quale si presta servizio
- Superiore gerarchico

Dall'analisi del *tipo di contratto di lavoro*, che lega Atenei e MD, risulta che metà dei rispondenti ha un rapporto di lavoro dipendente, di questi nel 27% dei casi si tratta di un contratto a tempo indeterminato, mentre il 23% è a tempo determinato. I contratti temporanei hanno una durata che varia, nella maggior parte dei casi, tra i 12 ed i 30 mesi. Gli Atenei dunque oscillano tra un approccio molto prudentiale (un contratto a scadenza annuale) e uno più in linea con le indicazioni del Progetto *CampusOne*, un rapporto di circa 3 anni.

Il rimanente 50% degli MD è stato assunto con contratti "atipici", prevalentemente di collaborazione coordinata e continuativa (il 42% del totale). Un 2% è legato da attività di tipo consulenziale.

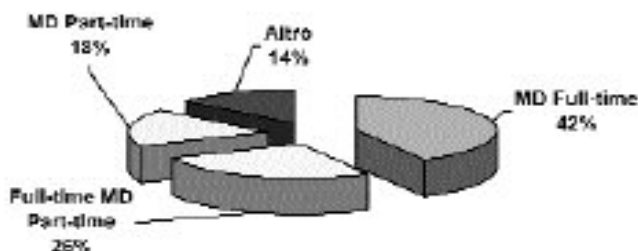
È interessante, inoltre, rilevare come la scelta della forma di contratto a termine (contratto a tempo determinato oppure Co.Co.Co) sia connessa anche alla durata del contratto medesimo. Infatti, i Co.Co.Co risultano avere una durata media di circa 14 mesi, mentre per i contratti a tempo determinato la durata media è di oltre 30 mesi.

A coloro (85 MD sui 165 intervistati) che sono stati assunti con contratto a tempo determinato o indeterminato, è stato chiesto se operavano come MD in regime di part-time o full-time. Si consideri che era prevista anche la tipologia “full-time ma part-time come MD”, sulla base di quanto era emerso in fase di progettazione della ricerca.

Meno della metà degli MD considerati in questa fase (36 su 85, pari al 42%) svolge mansioni di MD full-time, come indicato nel Progetto CampusOne, gli Atenei sembrano preferire il tempo parziale, almeno in questo momento di sperimentazione.

Nel complesso gli MD part-time sono 49 su 85, pari al 68%. Si tratta tuttavia di figure in parte diverse. All'interno di questo gruppo, vi è personale con rapporto di lavoro a tempo pieno, mediamente si tratta di personale interno, che, a fianco dei precedenti incarichi, svolge part-time attività di manager didattico (26%).

**Figura2. Tipo di orario di lavoro**





Altre figure lavorano solamente come MD con orario part-time (18%). Anche coloro che hanno indicato un altro tipo di orario (14%) svolgono in sostanza tale mansione part-time.

Come si nota, le Università hanno adottato soluzioni contrattuali diverse. Ciò rispecchia, nell'autonomia degli Atenei, la diversità di assetto organizzativo, dimensione e disponibilità di organico interno da collocare in tale posizione, ma anche il diverso orientamento nella scelta del tipo di impegno e di ruolo da assegnare a questa figura.

Da questo punto di vista, volendo associare i profili personali precedentemente determinati sulla base di variabili di tipo anagrafico con le scelte relative alla durata del contratto e al tipo di orario di lavoro si riscontrano alcune associazioni che sembrano indicare un duplice orientamento da parte degli Atenei.

Con riguardo al tipo di rapporto di lavoro, si può dire che:

- nel **gruppo 1 - MD Interni** prevale il contratto a tempo indeterminato (84%)
- nei **gruppi 2 - MD laureati con precedente esperienza** e **3 - MD al primo impiego** prevale il Co.Co.Co. (rispettivamente 62% e 69%) seguito dal contratto a tempo determinato (30% e 21%)
- nel **gruppo 4 - MD ad alta scolarizzazione** sono quasi equivalentemente presenti il contratto a tempo determinato (48%) e il Co.Co.Co. (44%).

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, la maggior parte di MD full-time si ritrova nei gruppi 3 (80%), 4 (73%) e 2 (67%). Viceversa, nel **gruppo 1- MD interni** i full time sono solo il 17%, prevalendo invece la tipologia "full-time ma part-time come MD" (38%), i part-time "tout court" (20%).

Ciò conferma una tendenza degli Atenei da un lato a rivolgersi a personale interno già impiegato a tempo

indeterminato, al quale le attività di manager didattico non sono assegnate in via esclusiva. D'altro lato una parte degli Atenei si avvale di ex-collaboratori o di personale proveniente anche da altre esperienze, assunti con un rapporto di lavoro a tempo determinato, ai quali viene assegnato un incarico a tempo pieno.

Con riferimento alla scelta della collocazione organizzativa, gli Atenei risultano adottare uniformemente l'assegnazione a un unico Corso di Laurea, l'83% dei manager didattici presta la propria attività in un unico Corso di Studi (137 su 165), il 10% in più Corsi di Laurea della stessa Facoltà e il 7% in più Corsi di Laurea di Facoltà diverse.

Un altro tipo di dato che riguarda la configurazione del ruolo da parte degli Atenei è quella del riporto gerarchico assegnato all'MD.

I responsabili si differenziano per posizione e profilo organizzativo, ma volendo individuare la principale linea di demarcazione tra le diverse scelte si può distinguere tra un riporto gerarchico coerente con l'assegnazione al CDL che colloca il MD in dipendenza del Presidente del Corso di Laurea e un riporto gerarchico diverso (Preside, Direttore amministrativo, MD di facoltà e Coordinatore CampusOne):

- Il 44% dei manager didattici risponde al Presidente;
- il 20% risponde a una posizione gerarchica non indicata fra le possibilità di risposta;
- il 18% riporta al Preside (rispetto a un 10% che si occupa di più Corsi di Laurea della stessa facoltà);
- il 7% al Direttore Amministrativo di Ateneo;
- il 6% al manager didattico di Ateneo;
- il 4% al manager didattico di Facoltà.

Come si vede, la maggior parte dei MD risponde al Presidente di Corso di Laurea o al Preside di Facoltà. Quando è

stato indicato “Altro” (nel 20% dei casi), si trattava di referenti gerarchici aventi denominazioni particolari (spesso: referente per ...) e quasi mai immediatamente riconducibili a figure istituzionali consolidate o delle quali vi sia una presenza generalizzata negli Atenei.

Bisogna osservare che c'è una relazione abbastanza netta tra tipo di contratto e riporto gerarchico, come indicato in tabella 3.

**Tabella 1. Tipo di contratto e riporto gerarchico dei MD di corso di laurea**

Tipo di contratto	Riporto gerarchico					
	Altro	Direttore amministrativo di ufficio	Manager didattico di ufficio	Manager didattico di facoltà	Preside di facoltà	Presidente di Corso di laurea
Contratto a tempo indeterminato	36%	0%	44%	17%	57%	17%
Contratto di collaborazione coordinata e continuativa	43%	8%	33%	67%	24%	58%
Contratto a tempo determinato	27%	92%	22%	0%	17%	18%
Considenza con partita IVA	0%	0%	0%	17%	3%	3%
Altro	3%	0%	0%	0%	3%	4%

Si vede che in particolare il Preside tende ad avere alle proprie dipendenze persone assunte con contratto a tempo indeterminato, mentre il Presidente di Corso di Laurea tende ad avere persone con Co.Co.Co. Inoltre, rispondono gerarchicamente al Direttore amministrativo figure assunte con contratto a tempo determinato.

La dipendenza in media non è duplice ma unica e sembra confermarsi una divisione tra personale a tempo indeterminato che opera negli uffici della presidenza alle dipendenze del Preside e personale con altro tipo di contratto il cui riporto gerarchico è in prevalenza o il Direttore amministrativo o il Presidente del Corso

di Laurea in coerenza con l'assegnazione della maggior parte degli MD a un unico Corso di Laurea.

Prendendo in considerazione i MD che rispondono gerarchicamente a Presidenti di Corso di Laurea e Presidi di Facoltà si è valutata la loro distribuzione rispetto ai profili personali precedentemente definiti:

- tra i MD che dipendono dal Preside di Facoltà, la maggioranza (53%) appartiene al profilo professionale 1 (MD *interni*), il 23% al profilo professionale 2 (MD *laureati con precedente esperienza*), ridotta la percentuale del (17%) profilo 4 (MD *ad alta scolarizzazione*), e del profilo 3 (MD *al primo impiego*) (7%);
- tra i MD che rispondono gerarchicamente al Presidente di Corso di Laurea, prevalgono invece quelli del gruppo 2, (45%), con una presenza relativamente ridotta di MD *interni* (22%) ed una presenza di MD *al primo impiego* ridotta (16%), ma più che doppia rispetto al gruppo di MD dipendenti dai Presidi.

## **8. Il grado di coinvolgimento organizzativo**

Il manager didattico nell'ambito della sua funzione di integratore è chiamato a fornire un supporto sia al personale docente che al personale non docente, inoltre è una figura che, con attività differenziate da quelle del tutor, opera anche a servizio degli studenti. Le informazioni sull'attività didattica, sugli studenti e sugli obiettivi dei Corsi di Laurea e delle Facoltà costituiscono pertanto un *input* essenziale per l'attività di manager didattico. L'accesso a tale risorsa può essere agevolato dalla partecipazione del MD agli organi decisionali dell'Ateneo. In media gli MD partecipano per oltre l'80% alla commissione di autovalutazione *CampusOne*, mentre più basso è il grado di

coinvolgimento negli altri organi di Ateneo, ad iniziare dal Consiglio di Corso di Laurea di afferenza, che vede la partecipazione solo della metà degli MD. Ancora più limitate, come si vede in figura 7, le percentuali di partecipazione agli altri organi come la commissione didattica di CdL, il Comitato di Indirizzo CampusOne o il Consiglio di Facoltà.

Un'ulteriore elaborazione dei dati volta a individuare il "grado di coinvolgimento" negli organi decisionali del MD, è stata realizzata per approfondire quale sia il tipo di responsabilizzazione organizzativa attribuita dagli Atenei ai propri MD. Sono state numerate le commissioni/organi decisionali nelle quali viene coinvolto ciascuno degli MD. Questa variabile risulta avere la distribuzione indicata in tabella 2, secondo la quale un terzo degli MD (33,4%) ha un grado di coinvolgimento basso (partecipazione a nessuna o 1 commissione o consiglio), oltre la metà (56,4%) un grado di coinvolgimento medio (partecipazione a due o tre organi) e infine solo il 10,3% ha un grado di coinvolgimento elevato, che vede il MD presente in quattro o cinque organi decisionali.

**Tabella 2. Grado di coinvolgimento dei MD di Corso di Laurea agli organi decisionali di ateneo**

	Numero di organi (decisionali)					
	0	1	2	3	4	5
Freq. Assoluta	10	45	47	46	18	1
Percentuale	6.4%	27.3%	28.5%	27.9%	9.7%	0.6%

Un'ulteriore analisi volta a testare se il grado di coinvolgimento fosse associato al tipo di profilo personale che caratterizza gli MD, indica che questo legame risulta essere molto debole. In altri termini il grado di coinvolgimento non sembra

essere legato a fattori quali la formazione personale, l'età o la precedente esperienza professionale.

Alcune interessanti considerazioni possono essere fatte riguardo alla relazione tra dipendenza gerarchica e coinvolgimento negli organi decisionali. Limitandosi, anche in questo caso, a considerare solo gli MD aventi come referente gerarchico il Preside di Facoltà o il Presidente di Corso di Laurea, si osserva come la dipendenza gerarchica influenzi significativamente la partecipazione ad alcuni organi decisionali, segnatamente il Consiglio di Facoltà, la Commissione didattica ed il Consiglio di Corso di Laurea.

**Tabella 3. Partecipazione ad organi decisionali e referente gerarchico dei MD di Corso di laurea**

organo/commissione	Referente gerarchico	
	Preside di Facoltà	Presidente di Cor.
Commissione didattica	50%	36%
Consiglio di corso di laurea	46%	57%
Consiglio di facoltà	26%	9%
Commissione di autovalutazione CampusOne	38%	64%
Comitato di indirizzo CampusOne	20%	22%

### **9. La *job definition*: il tipo di skill richieste al manager didattico**

Una dimensione della definizione di ruolo è costituita dal profilo di skill che gli intervistati ritengono importanti per svolgere le loro attività. L'analisi del profilo di competenze è stata impostata somministrando una versione adattata dello Skill profile elaborato da Boyatzis e Kolb (1995). Le skill valutate una per una dagli intervistati, successivamente sono state raggruppate in 13 cluster, ai fini dell'analisi.

Gli intervistati hanno indicato come skill più importanti per il

loro lavoro quelle di tipo *relazionale*, relative alla capacità di comunicazione, di lavoro in team, di collaborazione costruttiva e di gestione dei conflitti. Si tratta di persone che devono essere in grado non solo di dialogare con interlocutori molto diversi (studenti, docenti, personale amministrativo, aziende) ma di comprendere le caratteristiche e le dinamiche degli stessi per avviare processi di collaborazione e coordinamento.

Il secondo cluster di skill più importante è quello delle *Azioni*, in particolare all'interno di questo cluster, la capacità più rilevante (compresa tra le 10 skill con punteggio medio più elevato) è la capacità di organizzare il proprio lavoro. Un'altra skill rilevante (tra le 10 con il punteggio medio più alto) è lo spirito di iniziativa e autonomia sul lavoro (fig.3). L'importanza attribuita a queste skill dai MD indica come secondo gli intervistati la figura del manager didattico, pur nell'ambito di un rapporto di dipendenza gerarchica, abbia elevati gradi di libertà nel definire le attività da svolgere.

Un altro insieme di skill rilevanti è costituito da quelle relative alla *raccolta e analisi delle informazioni*. Queste skill unitamente alla capacità di *problem solving* denotano il ruolo di manager didattico, orientato alla analisi e identificazione delle problematiche chiave per un determinato Corso di Laurea e tipo di studenti e chiamato a proporre possibili soluzioni.

Infine, per la raccolta e diffusione delle informazioni, secondo gli intervistati, è molto importante la *gestione delle tecnologie*, ossia sapere utilizzare internet e tutti i supporti informatici necessari.

Risultano, viceversa in secondo piano le capacità di project management, che potrebbero essere in prospettiva una leva gestionale di queste figure.

**Fig. 3 Il profilo di skill del Manager didattico**



Per completezza di analisi vanno tenuti in considerazione i risultati del confronto tra lo skill profile dei MD e lo l'Executive Skill Profile (ESP) individuato da Boyatzis e Kolb (1991; 1995), sulla base di una ricerca condotta su 463 manager .

**Tabella 4. Analisi comparata tra skill profile dei Manager Didattici e ESP di Boyatzis e Kolb (1991; 1995)**

Cluster di skill	Media dei MD Ripartite su scala 1:7	Media Manager Boyatzis Kolb 1995	Differenza
leadership	29,23768	27,3	0,03768
relationship building	30,05203	30,0	0,05203
helping and delegating	27,50102	28,0	-1,03830
adapting	26,95067	28,5	0,49967
information gathering	29,75424	27,6	2,15424
information analysis	29,22039	24,0	4,42000
planning	27,13242	22,9	4,23242
Project management			
quantitative analysis	26,86939	20,0	6,86939
technology management	27,69242	19,8	7,89242
selling/managing to goals	26,34788	25,3	2,04788
taking action	25,86879	27,8	2,06879
entrepreneurship	28,09172	30,1	-1,30820
technical skills for MD	28,40		



La tabella indica le differenze nei rispettivi punteggi medi. La comparazione mette in evidenza che nel profilo dei MD sono più importanti i cluster di skill di analisi della informazioni, pianificazione, project management e analisi quantitativa e, infine, gestione delle tecnologia. Si tratta di skill più coerenti con un ruolo di integrazione che con una figura che abbia una responsabilità gerarchica. D'altro lato minore è l'importanza della capacità di imprenditorialità (*entrepreneurship*) e di aiuto, più tipiche di una funzione più pienamente manageriale.

#### **10. Analisi delle determinanti della *job definition* in base alle skill**

Un'analisi successiva alla rappresentazione del profilo generale degli skill è stata indirizzata a individuare se :

1. si possano individuare gruppi omogenei di MD rispetto agli skill;
2. se il profilo delle capacità del MD è influenzato in qualche modo dal profilo organizzativo, o dal profilo personale, o da entrambi;
3. se il profilo delle capacità del manager didattico è influenzato dal grado di coinvolgimento negli organi decisionali di Ateneo.

Rispetto alla prima domanda, una gran parte della variabilità dei punteggi degli skill è spiegabile mediante un fattore comune associabile alla media dei punteggi di tutti gli skill. Depurati i punteggi dall'effetto di questa variabile (studiando cioè dei punteggi "relativi") si arriva ad ottenere 3 gruppi di MD che presentano profili omogenei di skill. Questi profili di skill si differenziano però non per tutti gli skill, ma principalmente per:

- Skill tecnologici
- Skill di aiuto
- Skill di gestione dei progetti

Si deve intendere che questi sono gli skill per i quali esiste una qualche propensione a differenziare le risposte da parte degli intervistati.

Riguardo alla seconda questione, non appare esserci alcuna relazione significativa tra i profili personali e gli skill. Ancora inferiore è l'intensità della relazione tra profilo organizzativo e skill.

Infine per rispondere alla terza domanda si è costruita una matrice di correlazione tra il grado di coinvolgimento e i cluster che compongono il profilo delle skill.

Le correlazioni più elevate tra grado di coinvolgimento e skill riguardano i cluster: leadership, aiuto e raccolta delle informazioni (Tabella 5). Tale risultato sembra indicare che laddove il grado di coinvolgimento è più elevato si attribuisce ancora maggiore rilievo alla raccolta delle informazioni e, soprattutto, si considerino significative per il ruolo del MD due cluster di skill di tipo manageriale, non così rilevanti nel profilo medio degli MD.

**Tabella 5. Correlazione tra i punteggi medi di ogni cluster di skill ed il grado di coinvolgimento organizzativo**

Cluster di skill	Correlazione con il grado di coinvolgimento organizzativo
Leadership	0,28
Relazioni	0,20
Aiuto	0,28
Interpretare	0,14
Raccogliere informazioni	0,28
Analisi delle informazioni	0,18
Teorizzazione	0,21
Gestione per progetti	0,15
Tecnologia	0,11
Fissazione degli obiettivi	0,14
Azioni	0,11
Iniziativa	0,18
Skill tecniche per MD	0,17

## 11. Job definition: le attività svolte

L'analisi delle attività più frequentemente svolte dalle persone intervistate (Tabella 6) indica che i manager didattici sono in grado di gestire un data base che raccoglie tempestivamente i dati sull'andamento delle carriere. Si tratta di una fonte informativa indispensabile per cogliere segnali di problemi nelle carriere legati sia a ritardi sia alla qualità dei risultati (studenti che si bloccano ad un esame, scelte di piani di studio poco coerenti, blocco di studenti alla fine degli esami e prima della laurea, ecc.). Informazioni tempestive di questo tipo consentono di avviare l'analisi delle cause e la loro risoluzione. Tale strumento è attualmente in via di introduzione nei diversi Corsi di Laurea del progetto *CampusOne*.

I manager sono, inoltre, impegnati a svolgere attività di coordinamento tra docenti e studenti e a fornire assistenza e consulenza a questi ultimi per difficoltà di diverso tipo. Infine, si sottolinea l'attuale ancora limitato impegno degli MD in attività rivolte all'esterno verso enti finanziatori o il mondo delle imprese.

**Tabella 6. Le principali attività del MD di Corso di Laurea**

<i>Utilizzo di un data base per il monitoraggio della carriera degli studenti</i>
<i>Coordinamento tra studenti e docenti, agevolando l'accesso a informazioni sui contenuti dei corsi, la logistica delle lezioni e le modalità di esame</i>
<i>Utilizzo di strumenti informatici per fornire agli studenti informazioni on-line su logistica, procedure, servizi, offerta formativa e altre attività del corso di laurea</i>
<i>Assistenza e consulenza per gli studenti durante il percorso di studi su problemi di carriera, su difficoltà di altro tipo (ad esempio economiche o logistiche)</i>

## 12. Analisi delle determinanti del profilo di attività degli MD

Riguardo alle attività ci si può chiedere se queste sono influenzate:

- dal profilo personale
- dal profilo organizzativo
- dalla percezione del profilo di skill
- dal grado di coinvolgimento in organi decisionali

Diciamo subito che l'attività è influenzata non molto dal profilo personale e ancora meno da quello organizzativo, come si ricava dalla seguente tabella:

**Tabella 7. Attività e profili personali dei MD di Corso di laurea**

ATTIVITA' RIVOLTE A:	PROFILI PERSONALI			
	1	2	3	4
Studenti	4.00	3.82	3.95	3.68
Didattica	3.76	3.60	3.35	3.56
Enti esterni	3.18	3.09	2.80	3.27

Con riguardo al profilo personale:

- il profilo personale 3 - MD neo-assunti più raramente svolge attività nei confronti dell'esterno, e questo vale in generale per coloro che hanno tipologie di contratti "temporanei";
- il profilo personale 1 MD interni, è quello maggiormente legato ad attività nei confronti degli studenti e per la didattica;
- il profilo personale 4 - MD ad alta scolarizzazione è quello relativamente meno dedicato alle attività verso gli studenti e più dedicato alle attività rivolte all'esterno.

La matrice di correlazione tra skill ed attività, che è riportata di seguito in tabella 10, consente di analizzare le relazioni tra skill raggruppate in 5 macro cluster (Skill relazionali, Skill analitiche, Skill di azione, Skill di gestione delle informazioni e skill di gestione della tecnologia) e le attività raggruppate nei tre gruppi principali (Studenti, Didattica ed enti esterni).

Le correlazioni tra skill ed attività rivolte all'esterno sono relativamente basse, mentre le correlazioni più rilevanti riguardano:

- skill tecniche e attività legate alla didattica (0.54)
- skill relazionali e attività legate alla didattica (0.50)
- skill informative e attività legate alla didattica (0.48)

**Tabella 8. Correlazioni tra i punteggi relativi a classi di attività e quelli relativi a macro-cluster di skill**

ATTIVITA' RIVOLTE A:	SKILL				
	Relazionali	Di azione	Analitiche	Gestione Informazioni	Gestione Tecnica
Studenti	0.45	0.44	0.38	0.46	0.47
Didattica	0.50	0.47	0.43	0.48	0.54
Enti esterni	0.39	0.42	0.43	0.40	0.38

Volendo analizzare il rapporto tra il grado di coinvolgimento, precedentemente definito e le principali attività, risulta che il coinvolgimento ha effetti particolarmente rilevanti rispetto alle attività rivolte alla didattica (indice di correlazione 0,38), meno significativo risulta essere l'impatto di questa variabile sia sulle attività rivolte agli studenti (indice di correlazione 0,26) sia su quelle rivolte all'esterno (indice di correlazione 0,25). In altri termini, volendo interpretare questo dato, si può affermare che il crescente coinvolgimento degli MD negli organi

decisionali, favorisce una maggiore consapevolezza delle necessità del Corso di laurea sul piano della didattica. Si può segnalare anche come la partecipazione agli organi decisionali abbia un impatto positivo, in quanto orienta il manager didattico con vocazione di *integratore/product manager*, verso attività di supporto a unità e attori diversi, prevenendo un suo eccessivo coinvolgimento in quelle funzioni di *counseling* o informativa per gli studenti che spetterebbero a un tutor o a uffici diversi (orientamento, segreterie studenti).

### 13. Conclusioni

L'esperienza di introduzione della figura dei manager didattici in 70 Atenei italiani, è un'innovazione assoluta nel panorama universitario italiano ed europeo e rappresenta un'esperienza significativa di *job creation*, sia per il grado di diffusione che la caratterizza, si consideri che oltre 400 manager didattici sono stati inseriti in ben 70 atenei, che per il grado di innovazione dell'intera iniziativa, sul piano del ruolo implementato come su quello del processo di implementazione.

La ricerca si è posta l'obiettivo, alla luce delle più recenti ricerche internazionali sul processo di *job definition*, di individuare le principali determinanti che sono intervenute nel caso del manager didattico:

1. aspetti individuali quali età, livello di scolarizzazione e precedente esperienza lavorativa;
2. il tipo di contratto di lavoro e di politiche organizzative adottate dai singoli Atenei o Facoltà;
3. politiche di formazione e attivazione di network relazionali da parte della CRUI volti a fare dei manager didattici una *community di professional* e a definire una medesima identità di ruolo.

Anzitutto la definizione del ruolo da parte dei manager didattici è stata analizzata considerando due dimensioni:

- il profilo di skill consideranti rilevanti dagli intervistati per svolgere il loro lavoro;
- il profilo di attività nelle quali sono maggiormente impegnati.

Il profilo di skill indicato dai manager didattici intervistati risulta ampio e centrato sulle competenze relazionali. Queste costituiscono, data la funzione svolta dai manager didattici, skill a supporto della *task performance* ma anche parte della *contextual performance*.

L'analisi comparata tra SP MD e ESP ha ulteriormente messo in luce l'orientamento dei manager didattici all'analisi delle informazioni e alla programmazione, con un ausilio delle tecnologie informatiche.

Il profilo di attività risulta anch'esso sufficientemente ampio, ma maggiormente centrato sul supporto agli studenti e alla didattica.

L'analisi delle determinanti della definizione del ruolo (due dimensioni delle skill e delle attività) ha considerato, anzitutto, il profilo anagrafico. Come si è visto il manager didattico è una figura ad elevata qualificazione, giovane e il cui profilo professionale è solo in parte legato al mondo universitario. Ma al tempo stesso è possibile identificare 4 tipi di profili.

L'analisi statistica della correlazione tra profili anagrafici e differenziazioni nella definizione del ruolo, indica che tale insieme di caratteristiche ha un impatto limitato su questo aspetto.

Una seconda determinante presa in considerazione è stato il profilo organizzativo. Si è riscontrato, infatti, che sussistono scelte differenti a livello di Atenei e di Corsi di Laurea. I manager didattici sono stati raggruppati anche sulla base delle variabili organizzative e si è notato come emergano due gruppi. Un primo gruppo è caratterizzato da riporto gerarchico nei confronti del

Preside e da un rapporto a tempo indeterminato e incarico part time. Un secondo gruppo è caratterizzato da riporto gerarchico nei confronti del Presidente del Corso di Laurea e da un contratto a termine, ma mediamente full-time.

L'analisi della relazione tra profilo organizzativo e *job definition* (skill e attività) indicano una bassa correlazione tra queste due variabili.

Un aspetto interessante emerso dall'analisi riguarda il grado di coinvolgimento in organi decisionali. Questo risultato conferma l'ipotesi che l'accesso a fonti di informazione e alle opportunità determinate dalla rete relazionale che si crea in seno agli organi decisionali abbia un impatto positivo sulla definizione del ruolo da parte dei manager didattici.

Il limitato impatto sia delle variabili individuali che di quelle organizzative può essere spiegato dalla bassa *job seniority* degli intervistati. Si può ipotizzare che in questa prima fase di inserimento gli ambiti di autonomia siano ancora relativi, soprattutto considerato che i manager stessi hanno dichiarato di non avere tempo a disposizione e vi sono ancora resistenze verso il riconoscimento della funzione svolta da queste figure.

In questo primo anno risulta maggiormente rilevante il lavoro svolto a livello accentrato dalla CRUI in termini di standardizzazione delle conoscenze. Pertanto, le politiche di formazione a livello accentrato sembrano aver contribuito a creare un senso di responsabilizzazione e una comune identificazione, da parte dei MD, degli elementi centrali del loro ruolo che si desumono dalla omogeneità delle *job definition* sia in termini di attività che di skill. Vi è, in particolare, omogeneità di risposta relativamente all'importanza delle attività nei confronti degli studenti (ad esempio monitoraggio delle carriere) e di tre aree di competenze: relazionale, informativa e tecnologica.





# **DAL MANAGER AL MANAGEMENT DIDATTICO: IPOTESI ORGANIZZATIVE, ORGANICO, INQUADRAMENTO, COSTI, SUPPORTI TECNOLOGICI**

BRUNO BONIOLO

Università degli Studi di Torino

## **1 Introduzione**

Le più recenti riflessioni sui risultati del Progetto *CampusOne* hanno messo in luce che le azioni più importanti da valorizzare e da sviluppare sono quelle relative alla valutazione e al management didattico. Non vi è dubbio che, fra le diverse attività promosse dal Progetto, anche in virtù dei risultati ottenuti, queste siano le più strategiche e siano in grado di indurre modifiche rilevanti e consistenti per la vita e il funzionamento degli Atenei.

Per quanto riguarda, in particolare, la valutazione l'ipotesi sempre più prossima di una sua generalizzazione, anche se con modalità nuove e il legame che sarà stabilito fra i suoi esiti e l'entità dei finanziamenti agli Atenei, fa guardare all'esperienza del Progetto e all'investimento che molti vi hanno fatto con occhi diversi.

La sperimentazione della valutazione e del management didattico hanno forti punti di contatto fra loro, hanno toccato alcuni nervi scoperti del sistema universitario e del modo in cui viene concepito da coloro che ne fanno parte, si sono scontrate con ostacoli non indifferenti di tipo "ideologico" e pratico; è però altrettanto vero che hanno fatto emergere soluzioni e opportunità importanti per la qualità del processo didattico e allargato progressivamente il consenso intorno alle finalità dichiarate e agli strumenti adottati.

Se la valutazione è ancora ad un percorso razionale e trasparente le decisioni e i comportamenti in ambito didattico, *il management didattico non solo introduce un nuovo interlocutore nel processo didattico e nelle attività ad esso connesse, ma soprattutto evidenzia in quel contesto la rilevanza dei principi e dei comportamenti organizzativi, della documentazione e dei dati nei processi decisionali, dei vincoli concreti che scaturiscono dall'entità delle risorse disponibili, delle procedure e delle scadenze.* Fa emergere la necessità di un'organizzazione didattica composta di figure che, con ruoli diversi, collaborano per il conseguimento di obiettivi il cui esito è sottoposto alla verifica istituzionale di chi ne fruisce e le cui ragioni e i risultati sono sotto gli occhi dei diversi interlocutori sociali.

E', quindi, facilmente spiegabile perché la sperimentazione del management didattico in molti Atenei sia nata stretta in una tenaglia di diffidenza e sospetto da parte delle altre figure coinvolte, docenti e personale amministrativo.

Questo contributo si propone di analizzare alcune condizioni rilevanti per lo sviluppo del management didattico negli Atenei secondo il modello elaborato e sperimentato dalla CRUI e dalle Università coinvolte nel Progetto *CampusOne*.

Alla base vi è il presupposto che le esperienze fin qui condotte siano state particolarmente positive e che una figura professionale dotata delle caratteristiche fin qui attribuite al manager didattico (MD) sia indispensabile per supportare da un lato la direzione didattica dei Corsi e delle Facoltà e dall'altro gli studenti.

*L'obiettivo è quello di delineare per il manager didattico le condizioni del passaggio da una figura sperimentale ad una "normale", presente in tutte le Università e integrata nella vita delle strutture didattiche in quanto riconosciuta funzionale ad un*

*processo di incremento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dei processi didattici.*

L'attenzione sarà, quindi, centrata sulle funzioni, sullo specifico delle competenze professionali e sugli aspetti organizzativi.

Sarà poi formulata una stima delle dimensioni dell'organico necessarie per garantire quel passaggio alla "normalità" degli addetti al management didattico, saranno esaminate delle ipotesi sull'inquadramento dei MD ed effettuata una valutazione dei costi legati alla generalizzazione della figura.

Infine, saranno esaminate le ricadute sull'organizzazione della didattica di un deciso intervento per il miglioramento dei sistemi informativi degli Atenei e le ricadute di questo sullo stesso sviluppo del management didattico.

## **2 L'organizzazione della didattica**

Per consolidare la figura del MD è necessario individuarne e valorizzarne il ruolo specifico all'interno dell'organizzazione della didattica. Questo può avvenire compiutamente solo all'interno di un modello organizzativo della didattica che non sia articolato per funzioni, più o meno rigidamente compartimentate, ma che si basi su un modello trasversale di lavoro gestito per obiettivi e per processi.

La struttura organizzativa per funzioni oggi non è solo intrinsecamente inadeguata perché si rifà ad un modello obsoleto e inefficiente ma anche e, soprattutto, perché è maturata e si è consolidata in un contesto nel quale il concetto di attività didattica era fondamentalmente più ristretto, i suoi referenti pochi e più omogenei, il livello di autonomia inferiore, gli obiettivi in larga parte autoreferenziali e i vincoli meno definiti.

## **L'allargamento dei soggetti, degli interlocutori e delle funzioni**

L'evoluzione delle normative in ambito didattico ha fatto sì che i soggetti, gli interlocutori e le funzioni connesse alla didattica, si siano progressivamente dilatati negli ultimi anni.

Entrano oggi nel processo didattico azioni che si situano prima del suo effettivo inizio, come l'orientamento o proiettate dopo la sua fine, come il job placement.

Fanno parte del processo didattico attività che si svolgono in contesti diversi da quelli strettamente universitari, come gli stage e i tirocini e sono divenuti interlocutori e soggetti delle attività, delle decisioni e degli orientamenti in ambito didattico figure esterne agli Atenei, dagli esperti che trasferiscono le loro conoscenze professionali come docenti ai rappresentanti di Enti, Istituzioni e forze sociali coinvolti nei Comitati di Indirizzo.

Le attività di *fund raising*, sempre più necessarie in un contesto di risorse calanti sia in assoluto che in rapporto alla crescita del volume e della complessità delle attività didattiche, comportano non solo un aumento rilevante di specifiche attività di project management, ma anche un allargamento degli interlocutori esterni, pubblici e privati e in generale vincoli e adempimenti nuovi sia sul piano amministrativo contabile, come le modalità di rendicontazione, sia su quello organizzativo, come l'accreditamento in funzione del conseguimento di fondi del Fondo Sociale Europeo (FSE).

L'organizzazione della didattica deve poi fronteggiare una sempre più marcata complessità che deriva sia dal lievitare delle attività tradizionali sia dall'assunzione di nuove funzioni.

Gli sviluppi della riforma, infatti, hanno portato ad un incremento rilevante delle attività didattiche, ad un'ampia differenziazione degli orari e della struttura dei corsi, sempre più spesso modulare, alla necessità di un migliore utilizzo delle

strutture e delle risorse umane e finanziarie e ad un aumento netto dei corsi che richiedono strutture informatiche e per l'apprendimento linguistico.

Accanto e in conseguenza però dell'ampliarsi di queste funzioni tradizionali le strutture didattiche hanno dovuto fronteggiare un ampliamento dei compiti di progettazione e di gestione dei progetti, in un contesto di forti vincoli interni ed esterni agli Atenei, la necessità di disporre di dati puntuali, affidabili ed esaustivi e di elaborarli, inevitabili problemi di coordinamento organizzativo interno alle strutture della didattica e con le strutture amministrative.

Anche se in modo non generalizzato, hanno gravato su molte Facoltà e Corsi di Laurea la progettazione e la gestione amministrativa, tecnica e organizzativa di attività di e-learning, per lo più complementari alle attività didattiche tradizionali, di attività didattiche e di azioni di sistema connesse al recupero di fondi aggiuntivi, di accreditamento connesse all'ottenimento di fondi provenienti dal FSE, di valutazione.

In prospettiva, infine, l'ipotesi sempre più concreta di una generalizzazione della valutazione, i cui esiti peseranno sulla ripartizione dei finanziamenti agli Atenei, aggiunge un nuovo compito strategico cui far fronte per gli Atenei.

### **Le conseguenze dell'autonomia**

Il processo di autonomia indotto dalla riforma<sup>1</sup> reca con sé nuove responsabilità e impone alle strutture della didattica, ai vari livelli, un impianto organizzativo e di servizi più solido e strutturato

---

<sup>1</sup>. Decreto Ministeriale 3 novembre 1999, n. 509 Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei. Pubblicato sulla G.U. n. 2 del 4 gennaio 2000 (ndr)

e, quindi, alle strutture tecnico amministrative di supportare questi compiti con maggiore efficienza e qualità. Analoghe considerazioni possono essere fatte per le strutture della ricerca.

L'autonomia richiede che gli Atenei, le Facoltà e i Corsi di Laurea siano meglio attrezzati per affrontare le problematiche connesse all'innovazione, alla programmazione, all'erogazione, all'amministrazione, al monitoraggio e alla valutazione delle attività didattiche.

*La definizione di strategie innovative e di linee di indirizzo, l'attivazione di una pluralità di linee di finanziamento, l'esercizio di una governance basata sul possesso e sull'elaborazione di informazioni attendibili e puntuali, la gestione efficace, efficiente ed economica delle attività, il monitoraggio e la valutazione delle attività sulla base di procedure accreditate e validate, la verifica della customer satisfaction in base a modelli e con strumenti attendibili e omogenei, sono divenuti con l'autonomia compiti strategici e complessi cui tutte le strutture della didattica devono far fronte.*

### **Le competenze necessarie**

Un approccio che preveda un sistema organizzativo della didattica in grado di far fronte ai compiti enunciati in precedenza deve poter contare su specifiche professionalità e competenze di cui alcune, come quelle amministrative, tecnico informatiche e di gestione della documentazione, sono tradizionalmente presenti in ambito universitario.

*Al contrario, alcuni compiti necessari ad una efficiente gestione del processo didattico non hanno in generale negli Atenei un solido ancoraggio professionale. Si tratta in particolare del supporto alla progettazione (studi di fattibilità, pianificazione delle risorse e delle attività), di gestione e integrazione*

*organizzativa (coordinamento nell'impiego delle risorse, raccordo fra i servizi), di comunicazione interna ed esterna alle strutture didattiche con particolare attenzione agli studenti, di monitoraggio e valutazione (monitoraggio delle carriere degli studenti, statistiche sulle attività didattiche, verifica della customer satisfaction), di gestione delle relazioni esterne (tirocini, stage, visite di studio, rapporti con imprese, enti e istituzioni).*

*Questi compiti richiedono conoscenze e capacità peculiari che attengono in prima approssimazione all'area dell'organizzazione e della comunicazione e che presuppongono competenze relazionali, di coordinamento e gestione di gruppi e reti complesse, di lettura e di analisi del contesto progettuale, di monitoraggio e valutazione dei risultati e, quindi, di gestione, analisi e presentazione dei dati.*

E' scontato riconoscere in quelle competenze e in quei ruoli la figura del MD così come la CRUI l'ha immaginata, imposta, formata e sostenuta all'interno del progetto *CampusOne* ma, soprattutto, nel modo concreto in cui i MD l'hanno interpretata sul campo in un contesto sperimentale e, in molti Atenei, certamente difficile. Ne fanno fede la già molte decisioni di stabilizzazione di MD in molti Atenei o di assunzioni che, in modo dichiarato o meno, fanno riferimento alle competenze di questa figura.

E' evidente che l'intuizione della CRUI sulla necessità di una figura professionale di questo tipo è stata particolarmente avveduta e che il problema oggi non è quello di rivederne i connotati e le peculiarità, ma di accompagnare questa figura sperimentale verso un ruolo stabile e incardinato negli Atenei, concentrandosi, soprattutto, sul contesto organizzativo in cui deve operare perché possa esplicitare al meglio le sue capacità e competenze.



### 3 Dal manager didattico al management didattico

I diversi documenti elaborati sul manager didattico e le risultanze dei convegni e delle riunioni in proposito hanno messo in luce che uno dei limiti attuali della figura, connaturato alla sua condizione sperimentale introdotta nell'ambito, o meglio, in cambio, di specifici finanziamenti, consiste nella sua eccessiva personalizzazione e spesso nella sua solitudine in contesti di lavoro consolidati diversamente caratterizzati e orientati sul piano delle competenze professionali.

*Per questo, generalizzare la figura significa non solo inserirla stabilmente all'interno delle strutture didattiche, ma conferire al management didattico una dimensione organizzativa non più centrata sulla persona, ma su un gruppo di persone; in altri termini si potrebbe dire su un ufficio, articolato per competenze e responsabilità.*

Solo in questo modo, oltretutto, diventa possibile far crescere e allargare le competenze ed evitare di fondare la stessa esistenza della figura su singole persone che per ragioni diverse potrebbero, come è già peraltro avvenuto, lasciare l'Università.

Va sottolineato che questo in alcuni Corsi di Laurea e Facoltà è già avvenuto naturalmente sulla base della valutazione, dettata dall'esperienza, che quelle funzioni richiedessero un gruppo di persone, che le competenze del MD fossero più utili di altre e, quindi, che valesse la pena investire in quella direzione.

Un ulteriore riscontro di questa impostazione sta nel fatto che, indipendentemente dal Progetto CampusOne o da altri progetti analoghi, sono stati da tempo costituiti in alcune Facoltà degli uffici organizzativi che hanno compiti molto vicini a quelli previsti per il MD e che, a ben guardare, in molte presidenze di facoltà parte del personale amministrativo è impegnato in attività

legate all'organizzazione, all'integrazione organizzativa e alla comunicazione con gli studenti.

### **Integrazione organizzativa e comunicativa**

Esistono molte buone ragioni su cui far leva per una trasformazione che vada nella direzione proposta. Accanto a quelle finora dichiarate, di carattere essenzialmente funzionale e quindi connesse essenzialmente all'efficienza e all'efficacia della gestione della didattica, è importante mettere in luce anche le ragioni connesse alla sua economicità.

*L'esperienza finora maturata mette in luce come il MD sia stato un soggetto rilevante nella razionalizzazione e nell'integrazione dei processi organizzativi e comunicativi all'interno delle strutture didattiche e nei confronti dell'insieme delle strutture che ruotano intorno alla didattica. Tale ruolo ha già avuto e non potrà non avere, se generalizzato, un forte impatto non solo sul funzionamento, ma anche sull'economicità complessiva del sistema.*

E' evidente poi che in un sistema di risorse calanti - e al di là del fatto che gli Atenei devono continuare a richiedere che gli stanziamenti per formazione e la ricerca universitaria vengano adeguati ai livelli degli altri Paesi europei - vanno perseguite politiche che da un lato consentano di migliorare il rapporto costi - efficienza del sistema e, dall'altro, favoriscano l'acquisizione di risorse ulteriori provenienti sia dal tessuto economico produttivo locale sia dai progetti innovativi di carattere nazionale ed europeo.

Le competenze del MD e l'esperienza concreta fin qui maturata dimostrano come il MD possa essere una figura chiave in entrambe le direzioni.

*In altri termini estendere in modo significativo le competenze del MD nel tessuto degli Atenei favorisce non solo una maggiore*

*efficienza ed efficacia nella gestione della didattica, ma può contribuire anche ad aumentare la capacità degli Atenei di acquisire risorse esterne e di razionalizzare i propri costi interni.*

Perché ciò avvenga la struttura del management didattico deve poter operare in un contesto organizzativo che ne consenta la collaborazione con le altre strutture e figure professionali e che favorisca il conseguimento dei migliori risultati per l'Ateneo e le strutture didattiche.

### **Un sistema di staff**

Si tratta, in sintesi, di progettare e attuare un sistema organizzativo della didattica omogeneo per l'Ateneo, articolato per livelli e competenze, che agisca in modo coordinato e integrato. Il modello dovrebbe basarsi su alcuni perni fondamentali:

- a) un sistema di staff al Rettore, al Preside di Facoltà e al Presidente di Corso di Laurea che li supporti sia nelle decisioni sia nell'operatività;
- b) una composizione dello staff che copra le aree fondamentali dell'organizzazione, della comunicazione, dell'amministrazione, del monitoraggio e della valutazione, del sistema informativo;
- c) l'adozione di soluzioni e strumenti organizzativi che supportino il lavoro trasversale per obiettivi e per processi;
- d) un servizio unificato per gli studenti;
- e) strumenti di comunicazione, interna ed esterna, efficienti e capillari;
- f) sistemi informativi che consentano agli studenti di accedere in remoto alla maggior parte dei servizi e agli operatori di accedere, sempre in remoto, a tutte le informazioni e ai dati necessari per le loro attività.

#### **4 Aspetti quantitativi**

Per poter valutare in che modo agire per consolidare la figura del MD è preliminarmente necessario stimare il numero di persone necessarie per ricoprire questo ruolo.

Se si accetta la logica del management didattico come organizzazione, è possibile delineare la dimensione ottimale di persone che vi dovrebbero essere coinvolte.

A questo scopo si farà riferimento a due ipotesi, una di massima e una più contenuta, già prefigurata in alcuni incontri nazionali:

- 1) Ipotesi A: in ogni Università sono necessari 1 MD di Ateneo, 1 MD per ogni Facoltà, 1 MD per ogni Corso di Laurea.
- 2) Ipotesi B: in ogni Università sono necessari 1 MD di Ateneo, 1 MD per ogni Facoltà, 1 MD ogni 2 Corsi di Laurea.

Queste ipotesi hanno la sola funzione di individuare dei criteri chiari e ragionevoli per stimare il numero complessivo di addetti necessari al management didattico, sia a livello locale che nazionale e, quindi, prescindono dal fatto che, sul piano nazionale, gli Atenei, le Facoltà e i Corsi di Laurea hanno dimensioni, storia e strutture assai diverse fra loro e che le soluzioni vanno adattate alle singole situazioni.

I dati di riferimento a livello nazionale che saranno utilizzati per calcolare i valori di riferimento delle due ipotesi sono riportati nella Tab.1.

Ulteriori dati utilizzati sono tratti da documenti e statistiche ufficiali, in alcuni casi sono stime e proiezioni di casi conosciuti, in altri sono frutto di deduzioni, in assenza di dati specifici. In ogni caso, per ciascun dato sarà indicata la fonte o la modalità di stima.

Va precisato che si è cercato di utilizzare dati univoci per fonte, obiettivi di trattamento e, quando possibile, data di rilevazione, in presenza di dati disomogenei provenienti da molteplici fonti comunque accreditate.

Imprecisioni, stime e deduzioni non dovrebbero, comunque, inficiare il percorso del ragionamento che si propone l'obiettivo di individuare alcune condizioni di fondo per lo sviluppo della figura professionale del MD e in generale per favorire la generalizzazione delle innovazioni introdotte dal Progetto *CampusOne*.

Tabella 1

Atenei	77 di cui 65 statali
Facoltà <sup>2</sup>	c. 620
CDL (n.o.) <sup>3</sup>	c. 3000
Studenti immatricolati <sup>4</sup>	331.568
Iscritti totali	1.731.276
Abbandoni dopo 1° anno	65.689 (19.81%)
Studenti inattivi	62.354 (19%)
Laureati totali	201.118
Personale T.A. <sup>5</sup>	73.350 di cui 57.487 di ruolo, 15.863 con altri contratti, 68.886 in atenei statali e 4.488 non statali

<sup>2</sup> Il dato è approssimativo ed è stato ricavato indirettamente dalla banca dati CINECA dei docenti in servizio.

<sup>3</sup> Il dato è stimato. Nella banca dati del CNVSU, rilevazione 2004, sull'offerta formativa, risultano 3.515 CDL di 1° livello mentre nella rilevazione 2003 ne risultavano 2.937. Responsabili del CNVSU hanno rilevato che nei 3.515 sono compresi CDL disattivati e trasformati e si è, quindi, fatta una stima prossima a quella dell'anno precedente. Il sito di riferimento è [www.cnvsu.it](http://www.cnvsu.it). La rilevazione MIUR, 31.01.2004, riporta 352.589 immatricolati 2003-04 che comprendono coloro che hanno pagato la prima rata. Una percentuale rilevante di questi non paga la seconda rata e il 19.81% non si riscrive al secondo anno.

<sup>4</sup> I dati relativi agli studenti sono tratti dalla banca dati CNVSU, rilevazione 2004 relativa all'A.A. 2002-2003, presente sul sito già citato. Si è ritenuto opportuno utilizzarli invece di quelli dell'Ufficio statistica del MIUR in quanto più omogenei e consolidati. Il dato specifico non comprende gli immatricolati già in possesso di titolo universitario.

<sup>5</sup> Ufficio statistico del MIUR, rilevazione 2003. La consistenza del personale di ruolo è aggiornata al 31.12.2003; per il restante personale i valori sono relativi all'A.A. 2002-2003. Sito di riferimento [www.miur.it/scripts/PERS/vPERS4.asp](http://www.miur.it/scripts/PERS/vPERS4.asp).

### **Consistenza degli MD in rapporto agli immatricolati, iscritti e laureati**

In base ai dati esposti e alle ipotesi formulate si ricavano i seguenti risultati:

- a) Ipotesi A: il numero complessivo di addetti al MD, a livello nazionale, è di 3.697 unità, pari al 5% del personale tecnico amministrativo complessivo degli Atenei italiani. Secondo questa ipotesi si ha un MD ogni 90 immatricolati e ogni 468 iscritti.
- b) Ipotesi B: il numero complessivo di addetti al MD, a livello nazionale, è di 2.197 unità, pari al 3% del personale degli Atenei. Si ha un rapporto fra MD e immatricolati pari a 1/151 e con gli iscritti di 1/788.
- c) Il dato sull'abbandono "fisiologico" dopo il primo anno porta il numero degli immatricolati che proseguono al 80.19% degli immatricolati dell'anno precedente. Detto che la figura del MD dovrebbe contribuire, fra le altre cose, a ridurre l'abbandono, il rapporto fra MD e immatricolati che proseguono diventa per l'Ipotesi A 1/72 e per l'Ipotesi B 1/121.
- d) Pur essendo il rapporto con i laureati meno indicativo, trattandosi per gran parte ancora di laureati vecchio ordinamento, il rapporto diventa, per l'Ipotesi A, 1MD ogni 54 laureati e per l'Ipotesi B 1MD ogni 92 laureati.

### **Il rapporto fra MD e consistenza del personale tecnico amministrativo**

Si è visto come in base all'ipotesi A il numero complessivo di addetti necessari al MD, a livello nazionale, sia di 3.697 unità, pari al 5% del personale tecnico amministrativo complessivo degli atenei italiani e in base all'ipotesi B sia invece di 2.197, pari

al 3% del totale. Si tratta di cifre a prima vista non elevatissime che potrebbero essere coperte nell'arco di pochi anni attraverso il *turn over* e la formazione.

Non è però corretto rapportare questi numeri a quelli complessivi del personale tecnico amministrativo perché tale personale è impiegato in settori molto diversi della struttura universitaria: Dipartimenti, Biblioteche, Centri, Amministrazione centrale ecc. e difficilmente si può pensare che, sia nel caso di nuove assunzioni sia nel caso di cambiamenti di funzione indotti con la formazione, siano possibili significativi spostamenti di area di lavoro, in altri termini, che le strutture di appartenenza rinuncino facilmente a quote significative di personale.

Il rapporto va quindi fatto con il numero di addetti che gravitano intorno alla didattica: personale delle Facoltà, delle Segreterie studenti, degli Uffici delle amministrazioni centrali che seguono problematiche legate alla didattica (orientamento, job placement, stage e tirocini ecc.).

Quanti sono? Domanda difficile. Non esistono, infatti, dati aggregati su questo e vi sono certamente delle differenze fra gli Atenei, in ragione della loro dimensione, storia e gestione nel tempo.

La banca dati nazionale del personale, accessibile sul sito del MIUR, organizza il personale per aree funzionali, ma non per settore di impiego effettivo. La Tab. 2 contiene i dati citati, aggregando i dati relativi al personale di ruolo e quelli relativi al personale assunto con altri tipi di contratto.

Tabella 2

**Personale tecnico amministrativo delle università italiane  
(rilevazione 2003)**

Area funzionale	Università			Totale	Università non statali			Totale	Tutti gli Atenei
	Di ruolo	Contratti a tempo determinato	Altri contratti non statali		Di ruolo	Contratti a tempo determinato	Altri contratti non statali		
Direzione amministrativa	182	148	48	378	10	18	4	304	682
Amministrazione ed Amministrazione generale	21.000	2.728	2.400	26.128	1.720	100	304	2.124	28.252
Biblioteca	3.142	270	210	3.622	277	43	21	304	4.126
Servizi generali e tecnici	5.162	568	568	6.300	920	106	32	1.058	7.358
Servizi mensa, Medico-infermieristica e Servizi sanitari	7.808	74	81	7.963	876	74	8	958	8.921
Tecnico Tecnico scientifico ed Informatico	26.067	1.894	1.897	29.858	2.841	77	90	3.008	32.866
Amministrazione	48	2.112	2.188	2.348	10	0	14	24	2.372
<b>Totale</b>	<b>53.734</b>	<b>7.486</b>	<b>7.636</b>	<b>68.856</b>	<b>3.753</b>	<b>302</b>	<b>473</b>	<b>4.428</b>	<b>73.284</b>

Il settore di impiego è rilevato dai nuclei di valutazione, i cui rapporti sono accessibili, ma “singolarmente”, sullo stesso sito<sup>6</sup>.

Considerando comunque nelle basi di dati MIUR le aree funzionali di appartenenza del personale, la somma di quanti appartengono ad aree non direttamente connesse alle strutture didattiche o agli uffici collegati (biblioteche, servizi generali e tecnici, sociosanitaria, tecnica e informatica) raggiunge il 56.7%

<sup>6</sup> L'organizzazione attuale di questi rapporti, così come vengono pubblicati sul sito del MIUR, consente di fare delle stime, ma sconta alcuni livelli di aggregazione che complicano i calcoli. Ad esempio, nei rapporti pubblicati i dati sul personale tecnico amministrativo sono suddivisi per personale dei Dipartimenti, Biblioteche, Centri e personale dell'amministrazione centrale che comprende anche il personale delle Facoltà.



del totale, considerati *missing* i 5.392 addetti la cui area non è identificata. Il rimanente personale (43.3%) appartiene per intero all'area amministrativa e amministrativo-gestionale e in minima parte alla dirigenza amministrativa.

Il criterio di questa ripartizione non assicura certezze in quanto, com'è noto, area formale e area reale di impiego del personale spesso non coincidono. I dati dei rapporti di valutazione di alcune Università prese a campione confermano la presenza di notevoli differenze fra gli Atenei. Ad esempio, citando alcuni dati allineati e altri fortemente divergenti il personale impiegato nei dipartimenti, biblioteche e centri è nelle università di Torino e Ferrara il 56%, all'Università di Bari il 59%, a Bologna il 67% e nell'Ateneo dell'Insubria il 42%<sup>7</sup>.

Per stimare la consistenza del personale tecnico amministrativo che lavora in ambito didattico, in assenza di dati sufficientemente discreti per gli altri Atenei, sono stati utilizzati i dati dell'Università di Torino che, come si è visto, è sostanzialmente allineata con il dato nazionale di consistenza del personale appartenente ad aree non connesse alla didattica<sup>8</sup>.

Nell'Ateneo torinese il personale delle Facoltà, delle Segreterie studenti e degli Uffici dell'amministrazione centrale che lavorano in rapporto alla didattica costituisce il 17.5% del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo. Di questo, il 49% (8.3% del totale) è assegnato alle facoltà, che sono Centri di Gestione Autonoma e, quindi, hanno in organico anche un segretario e personale amministrativo addetto alla gestione

<sup>7</sup> Dati CNVSU, rilevazione 2003, personale di ruolo.

<sup>8</sup> Dati Nucleo di Valutazione, rilevazione 2000, personale di ruolo e con altri contratti.

amministrativo contabile, il 28% (4.9% del totale) alle Segreterie studenti e il 23% (4% del totale) agli Uffici dell'amministrazione centrale.

Considerando le differenze che vi sono a livello nazionale fra gli Atenei si è pensato di stimare, con una forbice ampia, che il personale coinvolto in ambito didattico sia compreso fra il 15% e il 20%.

Assumendo, quindi, come riferimento queste percentuali, si può stimare, in modo del tutto indicativo, che complessivamente il personale impiegato in strutture che si occupano direttamente o indirettamente di didattica sia compreso, a livello nazionale, fra le 11.000 e le 14.670 unità.

Lo sviluppo del management didattico comporta, allora, che le competenze che sono proprie di questa figura siano assunte, in base all'ipotesi A, da un numero compreso fra il 25,2% e il 33,6% degli attuali addetti alla didattica e in base all'ipotesi B da un numero compreso fra il 15% e il 20% dei medesimi addetti.

Come si vedrà in seguito questo non ha particolare rilevanza in termini economici, ma certamente comporta tempi e problemi di attuazione consistenti.

## **5 Aspetti qualitativi**

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda il livello di studio degli addetti al management didattico. Fin dalla prima definizione della figura i documenti della CRUI in proposito hanno sostenuto che un MD dovesse essere un laureato.

L'esperienza concreta del Progetto *CampusOne* ha confermato che questa indicazione è stata raccolta dagli Atenei: fra i MD di Corso di Laurea il 63% ha la laurea, il 13% un titolo post laurea (master, corso di specializzazione, dottorato di ricerca), il 2% un diploma universitario e il restante 20% un

diploma di scuola secondaria superiore. Fra i MD di Ateneo e Facoltà il 79% ha una laurea o un titolo post laurea<sup>9</sup>.

Relativamente coerente è il rapporto fra il possesso di laurea e il livello di inquadramento. Fra gli assunti a tempo indeterminato o determinato, che sono il 52% degli MD di Corso di Laurea e il 61% degli MD di Facoltà e Ateneo, una percentuale rispettivamente del 60% e del 61% ha un livello di inquadramento da laureato<sup>10</sup>.

Ma quanti sono i laureati fra il personale tecnico amministrativo che lavora in ambito didattico? Anche per questo dato non si può che ricorrere a stime, partendo dal livello di inquadramento e proiettando delle cifre locali. Sempre dal citato rapporto de Nucleo di Valutazione dell'Università di Torino si deduce che, sul personale impiegato nelle Facoltà, il 28% ha un inquadramento che all'ingresso comporta la laurea e il 72% inquadramenti inferiori.

Il dato è puramente indicativo, sapendo oltretutto che si ha spesso un livello di inquadramento superiore al titolo di studio fra i più anziani di servizio e il contrario fra i più giovani, ed è troppo ristretto e parziale per proiettarlo *tout court* sulla dimensione nazionale ma, comunque, segnala un problema che riguarda sia i prerequisiti culturali per l'assunzione del ruolo sia la dimensione dei costi dell'operazione.

Resta comunque significativa, dal punto di vista del titolo di studio, la differenza fra il personale assunto come MD e la media del personale degli Atenei. Tale differenza comunque si spiega in

<sup>9</sup> Cfr capitolo "La creazione del ruolo di manager didattico", pag. 249.

<sup>10</sup> Ibid.

gran parte con l'età media dei MD: quelli di Corso di Laurea hanno un'età media di 36 anni e il 75% ha un'età inferiore ai 41 anni.

## **6 Un'ipotesi di organico per gli addetti al management didattico**

L'analisi degli aspetti quantitativi e qualitativi condotta in precedenza consente di identificare un'ipotesi di organico degli addetti al management didattico a livello nazionale

*Tenuto conto dei diversi rapporti indicati - MD in rapporto alle strutture, agli studenti e ai laureati - si può ritenere che l'obiettivo contemplato dall'Ipotesi B sia adeguato oggi a rappresentare un contingente professionale sufficiente e significativo per indurre tangibili cambiamenti nel funzionamento delle strutture didattiche e nel contempo per rappresentare il salto da una figura sostanzialmente isolata ad una figura che lavora in staff, in una dimensione organizzativa dotata di una minima consistenza.*

L'ipotesi B prevede, come illustrato in precedenza, un organico di 2.197 addetti di cui 77 MD di Ateneo, 620 di Facoltà e 1500 di Corso di Laurea. Considerato il numero dei manager didattici *CampusOne* e *Campus like*<sup>11</sup> e degli altri MD introdotti negli Atenei al di fuori di questi progetti (443) l'organico necessario è pari a circa 5 volte l'organico dei MD attualmente in servizio e richiede, per essere completato, solo 1754 nuovi addetti.

L'ipotesi formulata comporta un tasso di sostituzione degli

---

<sup>11</sup> I corsi *Campuslike* sono corsi che hanno accettato di seguire la metodologia prevista dal Progetto *CampusOne* senza avere alcun finanziamento (ndr).

attuali addetti ai servizi didattici, non importa se indotto con il *turn over* o con la riqualificazione del personale esistente, che dovrebbe oscillare tra il 15% e il 20% degli attuali addetti ai servizi connessi con la didattica. Tale tasso è inferiore se si considera che 1/5 dei posti necessari è già in servizio come MD.

*L'estensione delle competenze del MD comporta inevitabilmente un processo di sostituzione progressiva di altre competenze professionali oggi presenti, visto che non si può in alcun modo ritenere che un tale numero di persone si aggiunga ad una dimensione totale del personale di fatto bloccata o in progressiva diminuzione.*

*Si può, quindi, ritenere che la copertura del *turn over* e la formazione siano gli strumenti principali per favorire lo sviluppo del Management didattico nel prossimo futuro e che una parte consistente di coloro che assumeranno le relative funzioni sia costituita da personale interno opportunamente riqualificato.*

Se ciò contrasta con le indicazioni iniziali della CRUI, che raccomandava l'assunzione di esterni agli Atenei per ricoprire il ruolo di MD si accorda, invece, con l'effettivo andamento delle cose durante l'attuazione del Progetto. Fra i MD di Corso di Laurea, infatti, il 32% era già dipendente dello stesso Ateneo e il 27% aveva già un rapporto di collaborazione con esso, mentre fra i MD di Facoltà e Ateneo il 60% dipendeva dall'ateneo e il 15% aveva già una collaborazione attiva.

## **7 La composizione dell'organico e il costo a regime del management didattico**

Formulare delle ipotesi di costo complessivo del management didattico significa non solo identificare una dimensione di organico ma anche un'ipotesi di inquadramento.

I primi documenti CRUI in proposito indicavano

genericamente un livello di inquadramento EP<sup>12</sup> per i MD di Ateneo e D per gli altri. Si trattava di indicazioni sufficienti per suggerire il livello di retribuzione di alcune centinaia di persone che dovevano dare vita al Progetto, ma era certamente poco chiara allora la distinzione di ruolo, di compiti specifici e di competenze fra il MD di Facoltà e il MD di Corso di Laurea e ancor meno le conseguenze dell'implementazione di una dimensione organizzativa centrata su tre figure dotate di professionalità omogenee ma di ruoli e specializzazioni tendenzialmente diverse.

Un secondo aspetto ha frenato una riflessione approfondita sull'argomento: il timore di spostare subito l'attenzione dalla sperimentazione alla dimensione del contratto nazionale di lavoro, nella convinzione che su questo terreno gli interessi contrapposti avrebbero schiacciato la figura e le sue potenzialità innovative. Si è, invece, puntato molto sulla capacità dei MD e cioè delle persone che hanno ricoperto questo ruolo, di farsi apprezzare, di rendersi indispensabili e di allargare, quindi, con il loro operato la convinzione che i MD dovevano essere confermati e la loro figura generalizzata.

E' evidente che al termine della sperimentazione i temi dell'inquadramento e dei costi vanno affrontati con maggiore precisione, soprattutto se l'obiettivo è quello di generalizzare la figura e, come si diceva all'inizio, di farla diventare normale, integrandola nelle strutture didattiche di tutti gli Atenei.

Anche in questo caso, come per l'identificazione dell'organico, saranno formulate delle ipotesi puramente indicative che scaturiscono in parte dalla realtà e in parte da

---

<sup>12</sup> Elevate Professionalità (ndr).

confronti ripetuti e spesso animati, in gruppi nazionali di MD e responsabili CRUI.

Il punto di partenza, quindi, nella formulazione delle ipotesi consiste nel fatto che le tre figure di MD debbano essere differenziate sulla base di valutazioni che attengono ai loro rispettivi ruoli. Per queste differenze ci si è riferiti all'analisi dettagliata dei compiti e dei ruoli dei MD all'interno dell'organizzazione della didattica svolta da Donatella Cecere e Barbara Marziali e contenuta in altra parte di questa pubblicazione<sup>13</sup>. Tale disamina è così precisa e argomentata da rendere superflua una ripetizione e ardua una sintesi.

La prima ipotesi, di minima, contempla un livello di inquadramento che riproduce sostanzialmente la prima ipotesi formulata dalla CRUI: prevede per il MD di Corso di Laurea un inquadramento da D1, per il MD di Facoltà un inquadramento da D1 con indennità di responsabilità massima e per il MD di Ateneo un inquadramento da EP1 con indennità di posizione massima<sup>14</sup>.

La seconda ipotesi prevede per il MD di Corso di Laurea un inquadramento da D1, per il MD di Facoltà un inquadramento da Ep1 e per il MD di Ateneo un inquadramento da EP1 con indennità di posizione massima.

La terza ipotesi prevede per il MD di Corso di Laurea un inquadramento da D1, per il MD di Facoltà un inquadramento da Ep1 con posizione massima e per il MD di Ateneo un inquadramento da Dirigente.

I riferimenti per il calcolo sono riportati in Tab. 3

<sup>13</sup> Cfr. Capitolo "Il management didattico in *CampusOne*: bilancio dell'esperienza" pagg. 49 (ndr)

<sup>14</sup> Tutte le posizioni sono state riferite a inquadramenti iniziali di carriera (EP1, D1) per omogeneità e semplicità di calcolo. Se tale soluzione calza perfettamente per nuove assunzioni, naturalmente è imprecisa per inquadramenti legati alla riqualificazione di personale interno.

Tabella 3  
Costi del personale (agosto 2004)<sup>15</sup>

Qualifica	Assegni fissi	Responsabilità	Posizione
D1	29.409,55	4645,00	
EP1	34.255,67		17.866,00
Dirigente	50.027,00		39.307.01

Le tre ipotesi formulate portano a valutare un costo complessivo per gli atenei compreso fra 69.241.515 e 72.231.559 che corrisponde ad una percentuale sul costo complessivo degli atenei per il personale tecnico amministrativo di ruolo delle Università statali compresa tra il 3.36% e il 3.51%<sup>16</sup> e, quindi, inferiore se rapportata all'insieme del personale in servizio.

In termini puramente economici, quindi, le differenze di costo per il sistema universitario e per il singolo ateneo tra le differenti ipotesi sono minime – tra l'ipotesi minima e quella massima vi è uno scarto del 4.3% in più - ma certo non lo sono le ricadute sugli assetti delle strutture e le relazioni con il personale.

*Se gli strumenti per raggiungere la dimensione indicata per l'organico del management didattico sono sostanzialmente quelli*

<sup>15</sup> I costi indicati si riferiscono alla spesa per gli Atenei, compresi gli oneri, in base alle tabelle in vigore ad agosto 2004 e non prevede le rivalutazioni contrattuali successive che ad ottobre 2004 non sono ancora vigenti. Le indennità di responsabilità e di posizione per i D1 e EP1 sono quelle massime, mentre per i dirigenti si è considerata una posizione intermedia corrispondente ad un responsabile di area. Non sono computate le indennità di risultato.

<sup>16</sup> Nella Banca dati del MIUR relativa al costo del personale tecnico amministrativo, compresi gli oneri, riferita al 2003, viene riportato un costo complessivo di Euro 1.890.033.000 relativo però a un organico di ruolo delle Università statali di 49.446 persone quando in altra tabella, sempre di fonte MIUR e riportata in Tab. 2 tale personale è stimato in 53.740 unità. Considerando quest'ultimo, per omogeneità, come dato di riferimento si può stimare, che il costo generale del personale di ruolo sia di c. 2.060.135.900 Euro.



*del tourn over e della riqualificazione del personale interno le cifre riportate sono in larga parte già sostenute dagli Atenei. Resta, infatti, esclusa di fatto solo la spesa per l'adeguamento degli inquadramenti e per gli incentivi.*

*Il problema principale allora non è quello del costo ma della decisione di investire in modo significativo, sul piano organizzativo e, quindi, su quello degli assetti interni agli Atenei, su figure professionali con le caratteristiche indicate.*

Un paio di domande è lecito fare ai decisori: investire il 3.5% dei costi del personale per dare vita ad un sistema organizzativo della didattica in grado di fronteggiare i problemi di progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione, favorendo una maggiore efficienza ed efficacia nella gestione e contribuendo anche ad aumentare la capacità degli Atenei di acquisire risorse esterne e di razionalizzare i propri costi interni, è così elevato? E non è sostenibile se diventa anche un modo per costruire e valorizzare competenze che potenzialmente potrebbero elevare l'efficienza della struttura anche in altri settori di attività degli Atenei come quelli della ricerca e dei servizi?

## **8 Sostenere con la tecnologia la modifica dell'organizzazione**

L'attuazione dell'ipotesi formulata comporta una sostanziale modifica nel funzionamento degli Atenei e del loro impianto organizzativo per quanto attiene la gestione delle problematiche connesse alla didattica: in particolare presuppone una diversa ripartizione degli addetti fra la dimensione della gestione amministrativa, della gestione istituzionale e di quella organizzativa e della comunicazione, rappresentata dalle competenze del MD.

*L'ipotesi che pare immediatamente più foriera di vantaggi è*

*quella di una ristrutturazione organizzativa e tecnica degli Atenei che si fonda su una progressiva informatizzazione della maggior parte delle attività amministrative e gestionali con particolare attenzione a quelle connesse alla didattica.*

*Si tratta in sostanza di promuovere un processo, ma sarebbe meglio dire di accelerare e portare a compimento un processo già in atto, che tende a rendere effettuabili in remoto la maggior parte delle operazioni amministrative da parte degli studenti e la gestione di informazioni per tutti coloro che all'interno degli Atenei debbono utilizzarle a scopo amministrativo, gestionale, informativo, per il monitoraggio delle attività e l'assunzione delle decisioni.*

Gli studenti, in particolare, dovrebbero poter accedere ad un ambiente virtuale integrato o, come prevedono alcuni progetti, personalizzato, da cui accedere ai servizi amministrativi, informativi e organizzativi legati alla gestione della carriera e alla didattica, a strumenti di comunicazione orizzontale e verticale, individuale e di gruppo e agli strumenti di e-learning integrativi o sostitutivi della didattica tradizionale.

Sul piano generale, questo processo di informatizzazione è già stato largamente praticato dalle organizzazioni del terziario, in particolare da banche e assicurazioni nonché dagli enti pubblici, in particolare dagli enti locali e previdenziali, portando in questo caso, fra le altre cose, ad una larga integrazione nella disponibilità di informazioni per i cittadini.

Insieme a conseguenze negative, come il ridimensionamento degli organici, avvenuto soprattutto in ambito privato, questo processo ha consentito ristrutturazioni organizzative che hanno comportato una diminuzione di addetti ad attività amministrative gestibili con strumenti ICT ed un aumento degli addetti disponibili per la cura del cliente rispetto a problemi più complessi.

In ambito universitario, dove la dimensione del personale tecnico amministrativo non è certamente ridondante, anche se la distribuzione è fortemente disomogenea fra gli Atenei, un processo di questo tipo potrebbe essere l'occasione per aumentare l'efficienza del sistema, puntando su un aumento del tasso di laureati e sulla riqualificazione del personale interno.

## 9 Centralità del sistema informativo

Le indicazioni formulate in precedenza pongono al centro dell'attenzione i sistemi informativi degli Atenei che notoriamente, oltre ad essere estremamente differenziati fra loro sul piano funzionale e dal punto di vista tecnologico e organizzativo, non sono complessivamente all'altezza ancora di un processo come quello delineato.

Il sistema informativo è il perno di un insieme di attività vitali per gli Atenei e lo sarà sempre di più per le evoluzioni prevedibili del sistema universitario e, in particolare, quando saranno generalizzate le procedure di valutazione.

Sul sistema informativo si basa la disponibilità di dati e di informazioni strutturate per la decisione degli Organi di governo e delle strutture a tutti i livelli. In altri termini, dal sistema informativo dipende la qualità della *governance* degli Atenei e, quindi, la loro possibilità di progettare, realizzare, monitorare e modificare i propri indirizzi e, quindi, di gestire la loro autonomia.

L'omogeneità funzionale dei sistemi informativi favorirebbe anche una migliore *governance* del sistema universitario. Gli organi politici istituzionali, di gestione e di valutazione potrebbero acquisire le informazioni cruciali più attendibili e tempestive e potrebbero rielaborarle con criteri opportuni in base alle loro finalità.

Un sistema informativo integrato ed efficiente deve consentire la gestione economico finanziaria degli Atenei, la gestione amministrativa delle carriere degli studenti e dei dipendenti e dovrebbe contenere fra le altre anagrafiche quella degli immobili e delle strutture, raccordata a quella del personale, in modo da poter ricostruire sia per le persone sia per le attività, sia per gli aspetti finanziari e immobiliari l'insieme delle connessioni e delle afferenze. Ad un sistema di questo genere dovrebbero essere connesse procedure per favorire il funzionamento delle attività di ricerca e il reperimento di risorse a questo scopo nonché il sistema di documentazione.

Senza un sistema informativo con almeno alcune di queste caratteristiche, realizzare le attività di valutazione comporterà sempre un alto dispendio di lavoro, sia per i docenti sia per i loro collaboratori così come promuovere e gestire nel tempo l'accreditamento delle strutture.

Avere alle spalle un efficiente sistema informativo darebbe agli Atenei opportunità maggiori nell'informazione e comunicazione interna ed esterna in particolare in quella diretta agli studenti e al contesto economico e sociale.

Infine, un discorso particolare va fatto per l'e-learning. Sia nel caso in cui gli atenei vogliano accreditarsi in base al D.I. Moratti Stanca<sup>17</sup> sia nel caso in cui intendano sviluppare attività di e-learning integrative o sostitutive della didattica tradizionale al di fuori di quei vincoli, non è comunque possibile prescindere da una

---

<sup>17</sup> Decreto 17 aprile 2003 Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di concerto con il Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie "Criteri e procedure di accreditamento dei corsi di studio a distanza delle università statali e non statali e delle istituzioni universitarie abilitate a rilasciare titoli accademici di cui all'art. 3 del decreto 3 novembre 1999, n.509" Pubblicato sulla G.U.n.98 del 29/04/2003 (ndr)

forte integrazione fra sistemi informativi e strumenti per l'organizzazione, la gestione e l'erogazione di corsi in e-learning<sup>18</sup>.

Il sistema informativo, in definitiva, è lo snodo centrale per l'insieme delle attività connesse alla didattica, alla ricerca e alla gestione amministrativa e organizzativa e può consentire da un lato di svolgere servizi più efficienti e di qualità migliore con minore costo e, dall'altro, di far fronte con meno oneri di lavoro ad un insieme di adempimenti che riguardano tutti i soggetti presenti negli Atenei.

## 10 Le azioni positive

L'insieme delle argomentazioni fin qui prodotte conduce a identificare la natura di alcune azioni che la CRUI può condurre d'ora in poi per valorizzare i risultati della sperimentazione di *CampusOne* ed, in particolare, quelle connesse con la promozione della figura del MD e della valutazione.

Per i MD, risorse e tempi prevedibili per la conferma degli attuali addetti non già assunti dagli Atenei inducono a ritenere che sia necessario, a breve, un intervento che consenta un prolungamento della loro permanenza in quel ruolo e ne favorisca la progressiva stabilizzazione, non solo per ragioni di equità e di giusta soddisfazione delle esigenze di un gruppo che ha affrontato per tre anni problematiche complesse, ma anche al fine di non disperdere un'esperienza, oggi incarnata in un nucleo ristretto di alcune centinaia di persone.

---

<sup>18</sup> Problematiche e soluzioni su questo tema sono state oggetto del Convegno *L'influenza dei Sistemi di e-Learning sui Sistemi Informativi delle Istituzioni Accademiche*, Certosa di Pontignano, 15 - 16 Gennaio 2004.

Particolarmente forte dovrebbe essere la sensibilizzazione degli Atenei e del MIUR sui vantaggi legati all'introduzione di quelle competenze negli Atenei facendo leva da un lato sui risultati significativi ottenuti sul piano dei risultati didattici e dall'altro sulle esigenze legate alla prossima introduzione generalizzata della valutazione e della sua connessione con i finanziamenti.

Analoga sensibilizzazione andrebbe condotta sulla rilevanza dei meccanismi organizzativi interni agli Atenei. L'attuazione della riforma ha comportato un enorme carico di lavoro negli Atenei per riconvertire l'offerta didattica e questo ha spesso provocato una minore attenzione per gli aspetti organizzativi.

E' poi necessaria un'azione, nella logica delle azioni di sistema, che favorisca, in una logica di compartecipazione, lo sviluppo dei sistemi informativi degli atenei e la loro omogeneizzazione dal punto di vista funzionale.

Non si tratta di cercare di imporre agli Atenei soluzioni tecniche o centralizzazioni dei sistemi, che provocherebbero rifiuti irrevocabili, ma favorire, entro la logica del progetto in compartecipazione, gli atenei che accettino di conformarsi ad alcuni canoni funzionali nella ristrutturazione dei loro sistemi informativi.

Tutti coloro che a diverso titolo sono stati coinvolti nel Progetto *CampusOne* sosterebbero certamente negli atenei queste iniziative.

\* Nella stesura mi sono avvalso di documenti, consigli e indicazioni di Cristiana Rita Alfonsi (CRUI), Carla Anna Teresa Casciotti (CRUI), Dorella Cecere (IUAV), Lorella Cucit (Università di Trieste), Francesca Farabollini (Università di Siena), Guido Fiegna (CNVSU) e Barbara Marziali (IUAV) cui va il mio ringraziamento.



## **OLTRE E FUORI CAMPUSONE**

CARLA ANNA TERESA CASCIOTTI

CRUI

L'azione management didattico ha avuto in numerosi Atenei immediata trasferibilità già durante la sperimentazione di *CampusOne*. Ai 324 manager didattici (MD) del Progetto *CampusOne* si sono aggiunti 61 MD dei Corsi Campus like e in alcuni Atenei sono attivi 88 manager didattici<sup>1</sup> che svolgono le loro funzioni per Corsi di Laurea e Facoltà che non hanno partecipato al Progetto né come *CampusOne* né come Campus like. Questi MD sono uno dei chiari segni che la presenza di una figura di raccordo tra docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, che facilitasse l'utilizzo di soluzioni organizzative e di gestione delle attività didattiche, fosse necessaria per dare avvio e concretezza al processo di innovazione del sistema universitario italiano.

La capillarità di diffusione dell'azione management didattico e l'importanza riconosciuta alle attività svolte dai manager didattici hanno spinto molti Atenei a dare maggiore solidità a questa nuova figura trasformando la sua funzione da sperimentale a stabile, ricercando possibili soluzioni che consentissero di riconfermarne la presenza, per non perdere il patrimonio di competenze acquisite da queste nuove professionalità nel triennio di sperimentazione del Progetto.

---

<sup>1</sup> Il numero dei MD è il risultato di un'azione di monitoraggio avviata dalla CRUI nel 2004 per conoscere lo stato dell'arte dell'azione management didattico prima della chiusura del Progetto. I risultati dell'indagine, volta a comprendere le motivazioni dell'istituzione di questa figura e il ruolo, sono riportati nel capitolo "Il management didattico *CampusOne*: bilancio dell'esperienza", pag. 49.



Nei mesi immediatamente precedenti la fine di *CampusOne* abbiamo condotto un'indagine per verificare in quali Atenei si prevedesse di confermare la figura del MD dopo la chiusura del Progetto. I questionari sono stati somministrati ai Coordinatori Scientifici del Progetto e dei 60 Atenei che hanno risposto al questionario<sup>2</sup>, 40 hanno previsto diverse azioni per poter assicurare la presenza dei MD all'interno dell'Ateneo oltre *CampusOne*:

- L'*Università di Bari Lum* ha previsto di fare dei contratti di collaborazione utilizzando fondi di Ateneo.
- L'*Università della Basilicata* prevede, dietro autorizzazione del Consiglio di Amministrazione, la possibilità di procedere ad una selezione pubblica per l'assunzione a tempo determinato di un MD per Facoltà.
- Nell'*Università di Bergamo* le funzioni del MD di Ateneo continueranno ad essere svolte da un esperto coordinatore delle attività di tirocino, mentre le funzioni dei MD di Facoltà dai Responsabili di Presidio come unità di personale amministrativo-gestionale a tempo indeterminato (categoria D) per ciascuna Facoltà: Economia, Ingegneria, Lingue e Letterature straniere, Lettere e Filosofia e dall'a.a. 2004-2005 Giurisprudenza. Inoltre, si prevede di finanziare l'attività del MD di Ateneo e dell'Ufficio stage e job placement nell'ambito del progetto ministeriale "Dal Market Place degli stage al Job Placement dei laureati" relativo al piano di programmazione triennale del sistema universitario 2004-2006 nell'ambito del tema "Adeguate iniziative per il sostegno ai laureati" o in alternativa con opportuni finanziamenti esterni/ministeriali da acquisire.

<sup>2</sup> Gli Atenei ai quali è stato somministrato il questionario sono stati i 70 Atenei partecipanti al progetto *CampusOne*.

- Nell'*Università di Bologna* il Consiglio di Amministrazione ha stabilito un prolungamento del contratto dei MD di Corso di Laurea, i MD di Ateneo sono già interni e i MD di Facoltà sono figure specifiche messe a concorso per progressioni verticali EP, i concorsi termineranno a primavera del 2005.
- Nell'*Università di Cagliari* si prevede l'assunzione dei MD a contratto per un anno con l'utilizzo di fondi del bilancio di Ateneo e budget a disposizione delle Facoltà.
- Nell'*Università della Calabria* saranno confermati gli MD con concorso a tempo determinato.
- Nell'*Università di Camerino* i MD hanno ottenuto un prolungamento del contratto finanziato con i fondi di Facoltà ed inoltre, la Facoltà di Architettura, nell'ambito della quale è inserito il Corso *CampusOne* di Disegno Industriale oltre a rinnovare la posizione del MD ha anche espresso interesse per estendere agli altri Corsi della Facoltà figure simili considerando che "il buon successo ottenuto dal Corso di Disegno Industriale nell'avanzamento delle carriere degli studenti rispetto ad altri corsi della stessa Facoltà è sicuramente correlabile ad una valida attività di management didattico"<sup>3</sup>.
- L'*Università di Chieti-Pescara* ha stipulato con i MD un nuovo contratto secondo le modalità previste nel Progetto Management/Uda<sup>4</sup> che prevede non solo di realizzare un

<sup>3</sup> Dal questionario compilato dal Coordinatore dell'Università degli Studi di Camerino Prof.ssa Cristina Miceli.

<sup>4</sup> Cfr capitolo *Il Management Didattico nell'esperienza dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara* pag. 235.

consolidamento nel senso di favorire la persistenza della figura del MD nelle Facoltà dell'Ateneo caratterizzandola e connotandola, volta per volta, di nuove funzioni organizzative e di più significative finalità gestionali ma anche un potenziamento dell'azione di management didattico sviluppata nelle Facoltà dell'Ateneo nel senso di una reale necessità di affiancare al MD di Facoltà altre figure professionali di supporto a partire dall'anno accademico 2004/2005.

- L'*Università di Ferrara* ha stabilito di prolungare il contratto dei MD fino all'autunno del 2005.
- Nell'*Università di Firenze* è in fase di sperimentazione un progetto che prevede lo sviluppo di un modello di "Management della didattica" che utilizza sia "Elevate Professionalità" interne, da anni impegnate in attività di supporto delle strutture didattiche, che professionalità coinvolte nella realizzazione dei progetti di innovazione didattica degli ultimi tre anni (CampusOne, Innovazione Didattica ex art. 4 D.M. 115 dell'8 maggio 2001, Moduli Professionalizzanti finanziati dalla Regione Toscana).
- Nell'*Università di Foggia*, che ha utilizzato i fondi CampusOne per bandire un contratto iniziale a tempo determinato, l'Amministrazione intende promuovere un concorso a tempo indeterminato.
- L'*Università di Genova* ha previsto un prolungamento del contratto dei MD utilizzando fondi del progetto didattico di Ateneo o contributi studenteschi.
- L'*Università dell'Insubria* ha proposto agli Organi Accademici nel Senato Accademico e nel Consiglio di Amministrazione un progetto di durata triennale (con scadenza alla fine del 2007) con l'obiettivo di dotare di un

manager didattico con contratto a progetto tutte le Facoltà dell'Ateneo.

- Il *Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo* (LIUC) che aveva predisposto per il Progetto *CampusOne* un servizio di management didattico unificato a livello di Ateneo (rivolto a tutti i Corsi di Studio attivati presso la LIUC, laurea e laurea specialistica) sotto la responsabilità del Dirigente responsabile della Segreteria Studenti e delle Segreterie di Facoltà, prevede il proseguimento del servizio di management didattico affidato all'insieme coordinato delle segreterie studenti e di facoltà con l'obiettivo di fare in modo che il servizio di management didattico possa in futuro sostenersi (per quanto possibile) sui fondi istituzionali che finanziano il mantenimento delle strutture.
- Nell'*Università di Milano* i manager didattici continueranno a svolgere la loro attività con contratto a tempo determinato annuale rinnovabile fino a tre anni finanziato con fondi reperiti presso i dipartimenti cui afferiscono i CdL o ricorrendo, ove possibile, a contributi di Ateneo, in attesa di poter definire posizioni a tempo indeterminato.
- Nell'*Università di Milano Bicocca* sono stati prolungati a tempo determinato i contratti degli MD a supporto degli MD già strutturati e, a livello centrale di Ateneo, si prevede di istituire un ufficio, derivato dal precedente ufficio *CampusOne*, con la finalità di portare avanti le attività sperimentate nell'ambito del Progetto legate al management didattico, all'analisi dei processi e ai relativi flussi informativi.
- Nell'*Università di Napoli Suor Orsola Benincasa* la figura del manager didattico di Ateneo alla scadenza del Progetto

è stata sostituita da un gruppo di management didattico formato da amministrativi contrattualizzati ad hoc e da collaboratori didattici.

- Nell'*Università di Padova* due manager opereranno nell'ambito del progetto "Operatori per lo sviluppo internazionale" finanziato dal FSE nell'ambito delle Misure C3 ed E1, dedicate al rafforzamento del Lauree professionalizzanti; i contratti sono legati alla durata del progetto, indicativamente 15.01.2005 – 15.12.2005. Inoltre è in fase di attivazione un contratto a TD, a valere dei "contributi per il miglioramento della didattica" per un manager didattico Interfacoltà dedicato al supporto dei corsi di laurea di primo livello in "Scienza della Comunicazione" (CdL "Campusone") e "Discipline della Mediazione Linguistica e culturale". Allo stesso modo è allo studio l'attivazione di un contratto a TD, a valere dei "contributi per il miglioramento della didattica" per un manager didattico Interfacoltà (Agraria e Medicina Veterinaria) dedicato al supporto del Corso di Laurea triennale "Scienze e tecnologie animali". Tra l'altro, partendo dalla positiva esperienza maturata nell'ambito di CampusOne e tenuto conto dell'apprezzamento espresso sia dai Presidenti dei CdL coinvolti nella sperimentazione che del grado di soddisfazione dei servizi manifestato dagli studenti, è allo studio da parte del MD di Ateneo e del Delegato del Rettore per le attività di Tutorato un progetto di Ateneo per l'attivazione di alcuni contratti di manager didattici, afferenti a piccoli gruppi di Facoltà.
- L'*Università di Palermo* prevede di bandire un concorso a tempo indeterminato. La figura del manager didattico è stata inserita nel piano triennale di sviluppo approvato dagli

Organi di governo per il triennio 2004/2006. L'idea è quella di dotare ogni Facoltà (a Palermo le Facoltà sono 12) di un manager didattico. La copertura finanziaria è prevista nell'ambito del FFO (Fondo per il Finanziamento Ordinario).

- Nell'*Università Politecnica delle Marche* gli MD continueranno la loro attività con contratto a tempo determinato fino a dicembre del 2006 e saranno inseriti in un ufficio di management che farà riferimento al Preside e al Capo Ripartizione Didattica.
- Nel *Politecnico di Torino* gli MD con un prolungamento del contratto proseguiranno la loro attività fino a settembre del 2007 nell'ambito del Progetto Rafforzamento Lauree Professionalizzanti di I livello finanziato dalla Regione Piemonte a valere sul Fondo Sociale Europeo.
- Al *Politecnico di Milano* per un MD di Facoltà è stato prolungato il contratto a tempo determinato con scadenza alla fine del 2005.
- Nell'*Università di Pisa* gli MD continueranno a svolgere la loro attività nel 2005 con fondi di bilancio di Ateneo.
- Nell'*Università di Roma La Sapienza* è previsto un prolungamento del contratto per gli MD finanziato con fondi di Ateneo e di CdS.
- L'*Università di Roma LUMSA* confermerà la figura del MD di Ateneo con contratto a tempo determinato inserito in un ufficio di management di Ateneo che farà riferimento al Rettore e al Direttore Amministrativo.
- Nell'*Università di Roma Tor Vergata* le Facoltà di Economia e di Scienze Matematiche Fisiche Naturali hanno creato un ufficio di management didattico che continua a svolgere le attività di supporto e di orientamento agli

studenti e ai docenti. Tali attività, prima rivolte solo ai Corsi di Laurea *CampusOne*, sono state estese a tutta la Facoltà.

- L'*Università del Sannio* prevede un prolungamento del contratto e un concorso a tempo determinato finanziati con fondi di Progetto e di Ateneo.
- Nell'*Università di Siena* si prevede un prolungamento e/o un rinnovo del contratto utilizzando fondi di Ateneo.
- Nell'*Università di Teramo* è stato fatto un bando per manager e assistenti per tutte le Facoltà e tutti i CdL triennali, i MD hanno firmato un contratto di durata annuale che avrà un possibile rinnovo e saranno inseriti in un ufficio di management che farà riferimento al Rettore e al Preside.
- Nell'*Università di Torino* è stato attivato un prolungamento del contratto dei MD grazie al fatto che alcuni CdL hanno ottenuto fondi con la Direttiva sulle Lauree Professionalizzanti della Regione Piemonte e sono state avviate azioni per fare sì che attraverso le nuove assunzioni i MD siano figure strutturate.
- L'*Università di Trento* ha al suo interno sia MD incardinati nella struttura con un contratto a tempo indeterminato, che continueranno a svolgere le attività tipiche del ruolo del MD anche dopo la chiusura di *CampusOne* e MD che svolgono la loro attività con il titolo di “Assistenti didattici/Responsabili del Gabinetto di Presidenza”.
- L'*Università di Urbino* ha per ora prolungato il contratto dei MD fino ad ottobre 2005 utilizzando fondi di Ateneo e di CdS.
- L'*Università di Venezia Cà Foscari* ha indetto un concorso a tempo determinato con scadenza a luglio 2005. Potrebbe essere bandito, alla scadenza, un concorso a tempo

indeterminato. I MD che saranno confermati svolgeranno il ruolo di MD di Facoltà.

- *L'Istituto Universitario di Architettura di Venezia (IUAV)* è per ora il solo Ateneo che ha indetto nel mese di marzo del 2004 una selezione pubblica per assumere a tempo indeterminato due manager didattici di Facoltà. Lo IUAV, utilizzando l'opportunità di possibili deroghe ministeriali, ha stabilito di dare solidità e continuità alle nuove professionalità diffuse nell'Ateneo grazie al Progetto CampusOne, considerate figure necessarie per realizzare la riforma degli ordinamenti all'interno dell'Università<sup>5</sup>.

A questi Atenei si aggiungono quelli che confermeranno le funzioni del manager didattico poiché, con CampusOne, erano state già attribuite a personale interno inserito stabilmente nell'organico:

- *Università di Bari*
- *Università di Milano Bocconi*
- *Università di Napoli Federico II*
- *Università di Pavia*
- *Università di Roma IUSM*
- *Università di Siena Stranieri*

Dall'indagine emerge che, nella scelta degli Atenei di confermare la figura del MD al loro interno, nella maggior parte dei casi viene data preferenza al MD di Facoltà, in alcuni casi al MD di Ateneo e di Corso di Laurea. I MD, inoltre, si troveranno ad operare all'interno di uffici già esistenti e in alcuni casi in uffici di management istituiti, per lo più, durante

---

<sup>5</sup> Il bando di concorso è consultabile all'indirizzo <http://www.iuav.it/Servizi1/concorsi-e/Dirigenti-/Concorsi-t/selezione-/bando/index.htm>



il Progetto CampusOne; le figure o strutture di Ateneo alle quali faranno riferimento sono per la maggior parte il Rettore e i Presidi di Facoltà, le Segreterie di Facoltà e di Corso di Studio.

Grazie a CampusOne e all'azione di management didattico si è diffusa negli Atenei una nuova cultura manageriale, una nuova modalità di lavoro che delinea radicali cambiamenti nelle metodologie operative delle Università. Nei tre anni di sperimentazione del Progetto si è avviato il passaggio da una metodologia che mira all'esecuzione di compiti e adempimenti ad un'altra che privilegia il perseguimento degli obiettivi prefissati e la valutazione della loro efficacia.

L'obiettivo, dopo CampusOne, dovrebbe essere quello di diffondere la cultura e le capacità di management nel sistema universitario italiano. Il processo di cambiamento è stato ormai messo in atto e deve essere rafforzato, nella consapevolezza che la competizione tra sistemi universitari europei si basa anche sulla qualità delle persone che operano all'interno delle Università applicando logiche di gestione e modelli organizzativi manageriali con un atteggiamento di vera passione per i risultati.

Questa nuova figura professionale, inserita negli Atenei in un momento di grande cambiamento del sistema universitario italiano, ha dei punti di contatto con un'altra figura professionale nata da una precisa necessità legislativa: la legge 127/1997<sup>6</sup>, nota come legge Bassanini 2, ha introdotto nei Comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti<sup>7</sup> il city

<sup>6</sup> Legge 15 maggio 1997 n. 127 "Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo" art. 6- 51 bis

<sup>7</sup> Ai piccoli comuni è stata data la possibilità di consorziarsi.

manager o direttore generale, al quale sono attribuite attività volte ad “attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell’ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza” al fine di avviare una fase di trasformazione in ambito dirigenziale e dell’intero assetto organizzativo contribuendo così al processo di cambiamento della *res publica*.

La presenza, indicata e codificata dalla Bassanini, del city manager all’interno degli enti pubblici ha permesso di introdurre un profilo manageriale per iniziare a guidare l’ente stesso nella sua trasformazione da macchina burocratica ad azienda vera e propria.

Sia l’azione di city management che quella di management universitario nascono entrambi dall’intuizione che fosse necessario un *trait d’union* tra i diversi linguaggi: quello della politica, del cittadino e dell’amministrazione da una parte e quello dei docenti, del mondo del lavoro, degli studenti e del personale tecnico amministrativo dall’altra, per una gestione più snella ed efficiente che mirasse a raggiungere gli obiettivi di volta in volta pianificati.

Questa esigenza, avvertita sia nella Pubblica Amministrazione che nelle Università, ha determinato la nascita, in alcuni Atenei, di corsi di formazione per il management, di master in “Management dell’Alta formazione” e master di city management, ma naturalmente city manager e manager didattici non si diventa dall’oggi al domani e l’esperienza sul campo, in queste professioni, è quanto mai fondamentale.

Il grande laboratorio universitario in questo momento, grazie anche alla sperimentazione avviata con *CampusOne*, sta producendo e metabolizzando innovazione. L’innovazione, ogni giorno, cambia l’Università.



## BIBLIOGRAFIA

**AA.VV.** *Guida alla valutazione dei corsi di studio. CampusOne 2003* = AA.VV. Guida alla valutazione dei corsi di studio. CampusOne, Fondazione CRUI, Roma, 2003.

**AA.VV.**, Materiale del Convegno di Venezia, “*Processi di integrazione per l’Università che cambia: il Manager Didattico*”, 15 settembre 2003, disponibile sul sito: [www.campusone.it](http://www.campusone.it).

**AA.VV.**, *Materiali sulla Riforma Universitaria e sul Management Didattico*, disponibili sul sito: [www.campusone.it](http://www.campusone.it).

**ALFONSI 2003** = a cura di C.R. Alfonsi, *Il Management didattico. Manuale per imparare*, in collaborazione con CRUI, 2003 pag.8.

**BERGAMIN BARBATO 2003** = M. Bergamin Barbato, *Project Management. Gestione per obiettivi*, in “*Il Management didattico. Manuale per imparare*”, a cura di C.R. Alfonsi, in collaborazione con CRUI, 2003, pag. 36.

**BOYATZIS, KOLB 1991** = R.E Boyatzis, D. A. Kolb, *Assessing individuality in learning: the learning skill profile*, “*Educational psychology*”, vol.11, n.3 and 4, 1991, pp. 279-295.

**BOYATZIS, KOLB, 1995** = R. E. Boyatzis, D. A. Kolb, *From learning styles to learning skills: the executive skill profile*, “*Journal of managerial psychology*”, vol.10, n.5, 3-17, 1995.

**CAMUFFO 2002** = A. Camuffo, *Frantumi scomposti? Dicotomie, asimmetrie e sconfinamenti della modularità organizzativa*, “*Sviluppo e Organizzazione*”, n.192, Luglio/Agosto 2002, pp.48-53

**COMACCHIO 2003** = A. Comacchio, *Il Manager Didattico: Ruolo Funzioni e Competenze*, in “*Il Management didattico. Manuale per imparare*”, a cura di C.R.Alfonsi in collaborazione con CRUI, 2003, pag. 53.

**CONWAY** = J. M. Conway, *Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction*, “*Human performance*”, 9 (4), pp. 309-329

**DAVEPORT, PRUSACK 1998** = T.H. Daveport, L. Prusack, *Working knowledge*, Harvard business school press, Boston , Mass 1998.

**GUIDA PER MANAGER DIDATTICI 2000** = Guida per manager didattici, CRUI 2000.

**HACKMAN, OLDHAM 1980** = J. R. Hackman, G.R Oldham, *Work redesign*, Addison Wesley, Reading MA, 1980.

**HAMMER, CHAMPY 1994** = M. Hammer, J. Champy, *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer Editori, 1994.

**HANSEN, NOHRIA, TIERNEY 1999** = M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge*, "Harvard Business Review", March-April 1999, pp. 106-116.

**KRISTOF 1996** = A.L. Kristof, *Person-organization fit: an integrative review of its conceptualisations, measurement and implications*, "Personnel psychology", 4, 1996, pp.1-49

**ISOTTA 1984** = F. Isotta, *Le forme organizzative: evoluzione e progettazione*, in "L'impresa industriale economia tecnologia e management", a cura di M. Rispoli, Il Mulino, Bologna, 1984, pagg. 698 e ss.

**ISOTTA 2003** = a cura di F. Isotta, *Organizzazione aziendale. Teorie, modelli e tecniche di progettazione*, Cedam, Padova 2003.

**LAWRENCE, LORSH 1967** = P. R. Lawrence, J. W. Lorsh, *New management job*, "Harvard Business Review", vol.45, n.6, 1967, pp. 142-151

**LAWRENCE, LORSCH 1967** = P. R. Lawrence, J. W. Lorsch J.W., *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin, 1967.

**LAWRENCE, LORSCH 1969 (1973)** = P.R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Developing Organizations. Diagnosis and Action*, Addison-Wesley, 1969 (Trad.it. *Diagnosi dello sviluppo delle organizzazioni*, Etas Libri, 1973).

**MATERIALI DEL SECONDO INCONTRO INTERREGIONALE** organizzato a Chieti con i MD degli Atenei della Regioni Abruzzo, Molise e Basilicata disponibili all'indirizzo:  
<http://www.campusone.it/uni/chieti/db/media/atti.htm>

**MICHAELS, HANDFIELD-JONES, AXELROD 2001** = E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 2001.

**MINER 1987** = A. Miner, *Idiosyncratic jobs in formalized organizations*, "Administrative Science Quarterly", September 1987, pp.327-350.

**MINER 1990** = A. Miner, *Structural evolution through idiosyncratic jobs: the potential for unplanned learning*, "Organization science", vol.1, n.2, 1990, pp195-210.

**MINTZBERG 1979** = H. Mintzberg, *The structuring of organizations*, Prentice Hall Englewood Cliffsn 1979.

**MINTZBERG 1989** = H. Mintzberg, *Management mito e realtà*, Garzanti, 1989.

**MINTZBERG 1996** = H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996.

**NATALE 2001** = F. Natale, *I caratetri generali dell'azienda universitaria*, "Azienda pubblica", n. 5, 2001, pp. 541-568

**NOHRIA, JOYCE AND ROBERSON 2003** = Nohria, Joyce and Roberson, *What really works*, "Harvard Business Review", July 2003

**NONAKA, TAKEUCHI 1995** = I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge creating company*. Cambridge, Oxford University Press 1995.

**O'REILLEY, CHATMAN, CALDWELL 1991** = C.A. O'Reilley, J. Chatman, D.F Caldwell, *People and organizational culture: a profile comparison appaoach to assessing person-organization fit*, "Academy of management journal", vol. 34, n. 3, 1991, pp. 487-516.

**ORGAN 1990** = D. W. Organ, *The motivational basis of organizational citizenship behavior*, in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in organizational behavior*, vol. 12, 3-72, Greenwich CT, Jai Press, 1990

**PFEFFER, SALANCICK 1978** = J. Pfeffer, G. R. Salancick, *A social information processing approach to job attitudes and task design*, "Administrative science quaterly", July 1978, vol. 23, pp. 224-253

**PFEFFER, VEIGA 1999** = J. A. Pfeffer, J.F. Veiga, *Putting people first for organisational success*, "Academy of management executive", vol. 13, n. 2, 1999, pp. 37-48

**TARDONE, PARIS 1996** = a cura di L. Tardone, T. Paris, *Teorie organizzative*, in A. Zappi, *Lezioni di organizzazione aziendale*, SSGRR, L'Aquila, 1996.

**THOMPSON 1967 (1994)** = J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967 (Traduzione Italiana: *L'azione organizzativa*, ISEDI, Torino, 1994).

**TOSALLI, CONTI, PETTIGIANI, 1990** = A. Tosalli, T. Conti, A. Pettigiani, *La qualità del servizio*, Bariletti editori, 1990.

**VAN DE VEN, DELBECQ 1976** = A. H. Van de Ven, A.L. Delbecq, *Determinants of coordination mode within the organizations*, "American Sociological review", vol. 41, 1976, pp. 322-338.

**WENGER, SNYDER 2000** = E. Wenger, W. M. Snyder, *Communities of practice: organizational frontier*, Harvard Business Review, Jan-Feb. 2000, pp. 139-145.

**WILLIAMSON 1981** = O.E. Williamson, *The economics of organization: the transaction cost approach*, "American journal of sociology", 87, 1981, pp. 548-577.

**WOLFE MORRISON, 1994** = E. Wolfe Morrison, *Role definition and organizational behavior: the importance of the employee's perspective*, "Academy of management Journal", vol. 37, 1994, n. 6, pp. 1543-1567.

**WOLFE MORRISON, PHELPS 1999** = E. Wolfe Morrison, C.C Phelps, *Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change*, "Academy of management Journal", vol. 42, n. 4, 1999, pp. 409-419.

**WRZESNIEWSKI, DUTTON 2001** = A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job: revisioning employees as active crafter of their work*, "Academy of management review", vol. 26, n. 2, 2001, pp. 179-201.





