



Meccanismi di valutazione e incentivazione dell'attività didattica

Il presente documento illustra sinteticamente il sistema di valutazione e incentivazione dell'attività didattica predisposto dall'Università Bocconi.

Si tratta di un insieme di meccanismi e procedure che sono stati sviluppati nel corso degli anni assumendo come processo di riferimento la rilevazione delle opinioni degli studenti e che si applicano in modo omogeneo e diffuso a tutti i docenti e a tutte le attività formative erogate nell'ambito delle cinque Scuole dell'Ateneo (Scuola Universitaria, Scuola Superiore Universitaria, Scuola di Giurisprudenza, Scuola di Dottorato e Scuola di Direzione Aziendale – SDA).

Alla base del sistema progettato e messo in opera risiedono alcuni criteri fondamentali che hanno ispirato la Politica di Ateneo per la Qualità della Didattica e che sono in essa richiamati. Tra questi si segnalano, in particolare:

- l'attenzione continua all'adeguatezza dei metodi didattici e alle modalità di valutazione utilizzate per permettere agli studenti il pieno raggiungimento dei risultati di apprendimento attesi al completamento di ciascun percorso formativo;
- il coinvolgimento degli studenti nei processi di monitoraggio e di valutazione della qualità e dell'efficacia dell'azione didattica, attraverso vari strumenti e modalità che spaziano dalla rilevazione delle loro opinioni mediante questionari alla partecipazione attiva negli organi di gestione e di assicurazione qualità dei corsi di studio;
- la valorizzazione del ruolo del corpo docente, centrale nella costruzione di percorsi di apprendimento efficaci e attenti alle esigenze degli studenti.

Di seguito si descrivono, separatamente, i meccanismi adottati per la valutazione delle performance didattiche (a livello individuale e di strutture) e quelli, ad essi collegati, posti in essere per incentivare lo sviluppo di una didattica di qualità.

Al fine di fornire una visione d'insieme del funzionamento e dell'operatività di questi processi, i diversi strumenti di valutazione impiegati, i soggetti e i destinatari coinvolti nonché gli utilizzi che vengono fatti dei risultati da essi derivanti nei processi decisionali interni sono sinteticamente riepilogati nello schema che segue.

A. Valutazione delle performance didattiche

Il processo di valutazione dell'attività didattica si avvale di una serie di interventi, alcuni dei quali impattano sul singolo docente (valutazione delle performance individuali) mentre altri riguardano le strutture e i "prodotti" didattici in senso più ampio (Scuole e corsi di studio). Si ritiene opportuno trattare in modo distinto questi due filoni di valutazione non solo in virtù del differente ambito di riferimento che li caratterizza ma anche in considerazione dei diversi strumenti di rilevazione utilizzati alla loro base.

Quadro delle iniziative di valutazione dell'attività didattica attive in Bocconi e loro applicazioni nei processi decisionali interni

Tipo di rilevazione	Destinatari (valutatori)	Modalità e tempi di rilevazione	Elementi di obbligatorietà	Attori interessati dal processo	Utilizzo dei risultati
Valutazione della didattica negli insegnamenti dei corsi di studio	Studenti frequentanti e non frequentanti	Indagine online (tramite Agenda You@B) semestrale, condotta in prossimità del completamento dell'insegnamento	Presenti (blocco dell'operatività dell'Agenda You@B in caso di mancata compilazione nei termini indicati)	<ul style="list-style-type: none"> - Docenti Responsabili degli insegnamenti - Direttori dei Corsi di Studio - Direttori di Dipartimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Assegnazione Premi di Eccellenza nella Didattica - Concorso alla definizione del livello retributivo contrattuale dei docenti - Alimentazione di uno o più indicatori del "Tableau de Bord" delle Scuole e dei Dip.
Valutazione della didattica e delle infrastrutture relative agli insegnamenti dei corsi di studio	Docenti che insegnano almeno 12 ore in un insegnamento di corso di studio di I e II livello		Non presenti	Direttori di Dipartimento	NO
Valutazione dell'andamento di un anno di corso	Studenti frequentanti e non frequentanti	Indagine online (tramite Agenda You@B) annuale, condotta al momento dell'iscrizione all'a.a.	Non presenti	<ul style="list-style-type: none"> - Direttori dei Corsi di Studio - Dean delle Scuole 	NO
Valutazione delle modalità di organizzazione e svolgimento delle prove d'esame	Studenti frequentanti e non frequentanti	Indagine online (tramite Agenda You@B) annuale, condotta al momento dell'iscrizione all'a.a.	Non presenti	<ul style="list-style-type: none"> - Direttori dei Corsi di Studio - Dean delle Scuole - Direttori di Dipartimento 	NO
Valutazione del percorso di studio e dell' esperienza universitaria nel suo insieme	Studenti in procinto di laurearsi	Indagine online (tramite Agenda You@B) condotta al momento del completamento di ciascun percorso formativo	Presenti (la compilazione del questionario è uno degli adempimenti da espletare per perfezionare la procedura di laurea)	<ul style="list-style-type: none"> - Direttori dei Corsi di Studio - Dean delle Scuole 	Alimentazione di un indicatore del "Tableau de Bord" delle Scuole
Soddisfazione e utilità percepita del corso di studio frequentato	Laureati a distanza di 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo	Indagine online e/o telefonica condotta dopo 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Non presenti	<ul style="list-style-type: none"> - Direttori dei Corsi di Studio - Dean delle Scuole 	In futuro i dati di sintesi delle valutazioni saranno inseriti tra gli indicatori dei Tableau de Bord delle Scuole

A.1. Valutazione delle performance individuali

Il principale meccanismo su cui si fonda la valutazione delle performance didattiche dei docenti che prestano la loro attività in Bocconi è la rilevazione delle opinioni degli studenti sui singoli insegnamenti impartiti nei corsi di studio. E' questo uno strumento che l'Ateneo promuove e sostiene dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso e che ormai è divenuto parte integrante e indissolubile dei processi di gestione e monitoraggio della didattica erogata. Fino all'a.a.2012-'13 la raccolta delle opinioni era effettuata solo presso la popolazione frequentante ma, dall'anno successivo, è stata estesa anche agli studenti non frequentanti, accogliendo le indicazioni formulate in proposito dall'ANVUR¹. Questo passaggio è stato reso possibile grazie all'introduzione di una procedura di rilevazione online, accessibile via web da parte di tutti gli studenti iscritti a ciascun insegnamento.

Dall'a.a. 2013-'14 la procedura di rilevazione online prevede anche la raccolta delle opinioni dei docenti sull'andamento della didattica nei corsi di studio e sulle infrastrutture e i servizi messi a disposizione dall'Ateneo. Per questo tipo di sondaggio si è deciso di utilizzare integralmente il modello di questionario n.7 proposto dall'ANVUR e di coinvolgere tutti i docenti che insegnano almeno 12 ore in un insegnamento impartito nei corsi di laurea e di laurea magistrale con le stesse modalità e tempistiche stabilite per la rilevazione delle opinioni degli studenti.

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati del processo di acquisizione delle opinioni degli studenti, al fine di misurare in modo univoco e sintetico le principali evidenze ricavate dalla compilazione dei questionari, da diversi anni è in vigore una procedura che prevede il calcolo di due indici di valutazione complessivi (che riassumono mediante appositi algoritmi i punteggi assegnati agli aspetti più significativi riferiti alle performance del singolo docente – indice noto con la sigla “ID” – e all'insegnamento considerato nel suo insieme – indice “IC”)², i cui valori sono utilizzati come base di riferimento per una serie di processi decisionali di cui si dirà più avanti.

In presenza di punteggi di uno o entrambi gli indici inferiori a una soglia di accettabilità prestabilita, il docente responsabile dell'insegnamento interessato è tenuto a predisporre una relazione di commento scritta³ in cui deve esplicitare le proprie personali interpretazioni in merito ai giudizi sfavorevoli ricevuti e indicare le azioni che propone di attuare nelle successive edizioni del corso per eliminare le cause dell'insoddisfazione manifestata dagli studenti. Si tratta di un passaggio che serve non solo per indurre i docenti a dar conto formalmente di quanto emerso dalle rilevazioni, ma anche per permettere loro di esprimere il proprio punto di vista sulle opinioni espresse, che potrebbero anche non essere del tutto fondate o condivisibili. Le relazioni così prodotte sono poste all'attenzione di un apposito comitato (*CERVD - Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica*)⁴, che si riunisce due volte all'anno, al termine di ciascun semestre didattico, per esaminare tutte le situazioni di criticità emerse e individuare i provvedimenti più opportuni da adottare. Le misure sollecitate dal CERVD, o definite direttamente dai singoli direttori di Dipartimento interessati, possono essere di varia natura e di diverso impatto, a seconda della gravità dei casi specifici e della reiterazione o meno, nel tempo, di valutazioni negative ricevute. Nel concreto, essi possono consistere in un sollecito formale a rivedere le modalità di preparazione e conduzione delle lezioni o nell'invito (indirizzato soprattutto ai docenti più giovani) a partecipare a specifici interventi di formazione o aggiornamento sulle tecniche di insegnamento

¹ A partire dall'a.a. 2013-'14 sono utilizzate due tracce di questionari: la prima (più ampia e ricca di item, che incorpora il modello della scheda n.1 proposta dall'ANVUR ma contiene anche alcuni item aggiuntivi volti a rilevare aspetti peculiari delle attività didattiche che l'Ateneo ritiene utile tenere sotto controllo), riservata agli studenti che dichiarano, in fase di accesso alla procedura di compilazione online, di aver frequentato almeno il 50% delle lezioni dell'insegnamento specifico oggetto di valutazione, e la seconda (dal contenuto più sintetico ed ispirata al modello della scheda n.3 ANVUR), riservata agli studenti che dichiarano di aver frequentato una percentuale di lezioni inferiore, o al massimo uguale, al 50%.

² Per i dettagli sulla composizione e la modalità di costruzione di questi due indicatori si rimanda alla “Procedura per la verifica e il follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica”.

³ Indirizzata al direttore del corso di laurea di cui l'insegnamento fa parte, al Dean della Scuola di riferimento del corso di laurea e al Direttore del Dipartimento di afferenza del docente.

⁴ Organo composto dai soggetti che hanno la responsabilità primaria della programmazione e della gestione dell'attività didattica dell'Università (ossia i Direttori delle Scuole universitarie e i Direttori di Dipartimento) ai cui lavori partecipa, in qualità di osservatore e mediatore, anche il responsabile del Presidio della Qualità di Ateneo.

organizzati da una struttura ad hoc dell'Ateneo (Centro *BETA – Bocconi Education and Teaching Alliance*⁵), ma anche in provvedimenti più rilevanti, come il mancato rinnovo del contratto di docenza (nel caso di professori non “strutturati”) o la revisione della composizione dell’assetto didattico di un insegnamento, mediante la riduzione del “carico di ore” e/o la destinazione ad altre attività di quei docenti che abbiano dato prova nel tempo di evidenti incapacità didattiche in specifiche materie o in determinate circostanze (es. classi studentesche particolarmente numerose o dalla composizione disomogenea).

Le decisioni definite in seno al CERVD sono recepite dai Direttori di Dipartimento di competenza, che hanno il compito di tradurle in pratica provvedendo, in particolare, a pianificare ed organizzare le modifiche richieste negli assetti didattici degli insegnamenti coinvolti.

A.2. Valutazione delle performance dei programmi e delle strutture didattiche

La qualità dei percorsi formativi offerti e, indirettamente, delle strutture didattiche di raccordo rappresentate dalle Scuole universitarie è monitorata sia attraverso apposite rilevazioni periodiche condotte presso gli studenti sia mediante la misurazione di una serie di indicatori di performance che mirano a tenere sotto controllo i principali dati di processo e di risultato dei corsi di studio.

Per quanto riguarda i sondaggi volti a raccogliere le opinioni degli studenti, l’Ateneo organizza due tipi di rilevazioni:

1. Alla fine di ciascun un anno di corso, con lo scopo di acquisire le impressioni maturate con riferimento a tre principali tematiche: (i) andamento complessivo di un anno di percorso formativo, (ii) modalità di svolgimento degli esami (avendo riguardo a quelli sostenuti e superati nell’ultimo anno accademico), (iii) qualità ed utilità di alcuni servizi di supporto offerti dall’Università (segnatamente: Orientamento, Ammissioni e Immatricolazioni, Sportello Unico, Divisione Didattica, Comunicazione Istituzionale)⁶.
2. Al completamento del percorso formativo, per misurare la soddisfazione degli studenti in procinto di laurearsi e dei laureati a distanza di alcuni anni (1, 3 e 5) dal conseguimento del titolo di studio in merito all’esperienza universitaria complessivamente svolta e all’utilità del percorso formativo svolto. Con questi due tipi di indagine ci si prefigge, in particolare, di raccogliere informazioni utili a verificare l’efficacia percepita dei percorsi formativi erogati e ad individuare possibili spunti per il miglioramento dei curriculum e della gamma di esperienze messe a disposizione degli studenti. Per quanto riguarda la rilevazione svolta presso i laureandi, viene utilizzato un format molto articolato⁷ che permette di approfondire una serie di aspetti relativi alle attività curriculari ed extra-curriculari svolte dallo studente e ad altri essenziali servizi offerti dall’Università (dalle infrastrutture ai servizi per il diritto allo studio, erogati tramite l’*ISU Bocconi*, fino alle iniziative e agli interventi di orientamento professionale e placement).

Le indagini rivolte ai laureati (introdotte formalmente nel corso del 2015 adottando integralmente la traccia di item prevista dal modello di scheda n.6 dell’ANVUR) sono inserite nell’ambito delle rilevazioni sulle condizioni occupazionali che, con cadenze prestabilite, l’Ateneo conduce in forma autonoma utilizzando un proprio questionario strutturato.

⁵ Il Centro *BETA* ha, tra le sue finalità, quella di fornire supporto ai docenti per il miglioramento delle capacità didattiche e per l’approfondimento degli aspetti legati alle dinamiche di apprendimento e alle tecniche d’insegnamento e di gestione dell’aula.

⁶ Per questo sondaggio si utilizza un questionario piuttosto articolato (e ripartito in tre sezioni distinte) che incorpora gli item previsti dai modelli di schede n.2 e 4 dell’ANVUR (mantenendo la prevista distinzione tra studente frequentanti e non frequentanti), ma contiene anche numerosi item aggiuntivi volti a rilevare aspetti peculiari delle attività didattiche, delle modalità di accertamento degli apprendimenti e dei servizi offerti agli studenti che l’Ateneo ritiene utile monitorare in modo costante.

⁷ Anche in questo caso la traccia di questionario utilizzata è molto più dettagliata di quella proposta dall’ANVUR con il modello di scheda n.5 (anche se ne recepisce tutti gli item di cui quest’ultima si compone).

Così come avviene per la valutazione avente per oggetto la didattica svolta nei singoli insegnamenti, gli esiti di questi sondaggi periodici confluiscono in diverse tipologie di rapporti statistici, che sono indirizzati ai principali responsabili dei processi oggetto di indagine (essenzialmente: direttori dei corsi di studio, Dean delle Scuole e responsabili delle strutture amministrative interessate) oltre che pubblicati, in versioni più o meno sintetiche, nelle pagine del sito web di Ateneo riservate all'assicurazione qualità. Analogamente, le principali evidenze emerse sono presentate e discusse negli organi collegiali di riferimento (Consigli di Scuola e Comitati di corso di studio) con la partecipazione delle relative rappresentanze studentesche.

Da ultimo, ma non per ordine di importanza, i risultati di queste indagini sono:

- utilizzati dai gruppi di gestione dell'assicurazione qualità dei corsi di studio, insieme ad altri dati statistici e di performance di cui si dirà di seguito, per tenere sotto controllo l'andamento dei percorsi formativi e per predisporre e condurre l'attività di autovalutazione che confluisce nel processo di riesame periodico (annuale e/o triennale) previsto dal sistema AVA;
- messi a disposizione delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, per le analisi ad esse demandate propedeutiche alla stesura delle corrispondenti relazioni annuali (richieste dalle procedure AVA).

Monitoraggio delle performance

Sul fronte della misurazione delle prestazioni realizzate, è stato predisposto ed è operativo dal 2013 uno strumento di rilevazione dati denominato "Tableau de Bord delle Scuole", che prevede la raccolta ed il monitoraggio di un ampio set di indicatori per ciascuna dimensione rilevante considerata, con i quali tenere sotto controllo nel tempo l'andamento complessivo di ciascun corso di studio e, per aggregazione, delle Scuole universitarie cui essi afferiscono (Undergraduate, Graduate, Giurisprudenza e PhD).

Le macro-dimensioni prese in esame sono le seguenti quattro, a loro volta articolate in una serie di variabili di riferimento:

- Reclutamento e immatricolazioni: in quest'area sono monitorati i processi di pre-iscrizione, ammissione e immatricolazione, la provenienza e la qualità degli immatricolati, l'ammontare e l'articolazione delle agevolazioni economiche concesse agli studenti.
- Percorso formativo: è la dimensione che include le principali variabili volte a tenere sotto controllo il percorso di carriera degli studenti e le attività didattiche impartite (regolarità degli studi, CFU e voti mediamente conseguiti al termine di ogni anno di corso, abbandoni, cambi di corso di studio, ore di didattica erogate, presenza media in aula, dispersione dei voti d'esame, soddisfazione degli studenti e dei laureandi, laureati regolari, laureati 1 anno oltre la durata legale, etc.).
- Placement (a 1, 3 e 5 anni dalla laurea): ricomprende gli indicatori relativi all'inserimento lavorativo dei laureati (quali, in particolare: tassi di occupazione e di disoccupazione, tempo medio trascorso tra il conseguimento del titolo e la prima occupazione).
- Internazionalizzazione: include i principali parametri che misurano il livello di apertura internazionale dell'offerta formativa, quali la numerosità dei programmi e degli insegnamenti impartiti in lingua inglese, l'incidenza degli studenti in mobilità (in entrata e in uscita), l'incidenza degli stage curriculari svolti all'estero.

Ogni variabile viene analizzata prendendo a riferimento un intervallo temporale triennale: ciò permette di monitorare e mettere in evidenza le tendenze che si rilevano nel corso del tempo (ogni anno si procede ad aggiornare il set di dati in modo scalare, così da avere sempre una serie storica di 3 anni disponibile).

I Tableau de Bord delle Scuole sono discussi periodicamente in sede di Consiglio Accademico e costituiscono la base informativa per l'assunzione di decisioni riguardanti l'organizzazione e l'articolazione dell'offerta formativa.

Gran parte dei dati raccolti e monitorati con questo strumento sono, inoltre, messi a disposizione dei Direttori dei corsi di studio, per alimentare il richiamato processo di AQ interno, e delle Commissioni

Paritetiche Docenti-Studenti di riferimento, per le analisi di loro competenza previste dal sistema AVA. Essi costituiscono, infatti, una fondamentale base informativa che consente di:

- verificare l'andamento generale di ciascun corso di studio, individuando agevolmente le eventuali aree di criticità o di peggioramento rispetto alle precedenti rilevazioni, con riferimento alle quali avviare le opportune azioni correttive;
- accertare l'efficacia degli interventi di miglioramento predisposti (e documentati nei rispettivi rapporti di riesame) attraverso il monitoraggio dei valori riportati dagli indicatori direttamente o indirettamente interessati.

B. Incentivi alla didattica e all'innovazione in ambito formativo

Il sistema di incentivazione delle performance didattiche in uso in Bocconi si compone di un mix di meccanismi strutturali e di misure integrative, di seguito illustrati, che in maniera organica incidono sul modello di indirizzo e gestione dell'azione del corpo docente dell'Ateneo.

B.1. Modello di retribuzione

La prima e più significativa forma di incentivo alla qualità della didattica impartita è data dal meccanismo di retribuzione contrattuale, che prevede alcuni elementi variabili che sono ridefiniti ogni tre anni anche sulla scorta delle performance individuali dimostrate in ambito didattico, oltre che sul fronte scientifico ed istituzionale.

Più precisamente, il sistema retributivo adottato in Bocconi per tutti i docenti di ruolo, pur basandosi sui livelli di retribuzione ministeriali, è strutturato in modo da prevedere la possibilità di collocare, per merito, un docente in una classe stipendiale superiore rispetto a quella a cui avrebbe diritto sulla base della sola anzianità, in seguito all'esito di un processo di valutazione periodico. Questo meccanismo permette, così, a giovani docenti di beneficiare di un trattamento economico migliore rispetto a quello che riceverebbero in altre Università italiane, a condizione che dimostrino performance accademiche di rilievo.

Per ciascun docente queste ultime sono valutate ogni tre anni da un'apposita Commissione, che propone la collocazione in una determinata fascia stipendiale; la decisione finale in proposito spetta al Comitato Stipendi⁸ che, oltre a definire il livello retributivo spettante (componente permanente della retribuzione), può decidere di erogare, in aggiunta, un eventuale bonus temporaneo.

Gli ambiti di valutazione riguardano:

1. L'attività di ricerca, con la finalità di "misurare" l'influenza e la leadership del docente nel proprio ambito disciplinare;
2. L'attività didattica, intesa come "capacità formativa del docente";
3. Il servizio istituzionale reso, ovvero l'insieme delle attività svolte dal docente nella partecipazione alla vita dell'Ateneo.

Viene, inoltre, presa in esame un'apposita relazione sulle attività svolte dal docente, predisposta dal direttore del Dipartimento di appartenenza.

Al fine di tenere adeguatamente conto del fatto che, generalmente, un docente junior si dedica in misura maggiore all'attività di ricerca e riveste minori incarichi istituzionali, per i membri della Faculty con età inferiore a 45 anni le tre variabili di cui sopra vengono considerate, ai fini della valutazione complessiva, con i seguenti pesi: ricerca 50%, didattica 30%, servizio istituzionale 20%. Per i docenti più senior si calcolano, invece, due indici (il primo utilizzando il sistema di pesi appena indicato, il secondo così articolato: ricerca 30%, didattica 40%, servizio istituzionale 30%) e si adotta il criterio che risulta più favorevole per il valutato.

Per quanto concerne l'ambito della didattica, si punta a incentivare e riconoscere la capacità formativa di un docente nei molteplici ambiti e dimensioni in cui questa si esplica: dall'attività d'aula all'assistenza

⁸ Composto dal Rettore, dal Prorettore alle Risorse Umane, dal delegato del Comitato Esecutivo del Consiglio di Amministrazione per la Faculty e dal Consigliere Delegato.

e al supporto forniti agli studenti, dallo svolgimento degli esami al lavoro di supervisione delle tesi, dalla preparazione del materiale didattico al contributo reso all'innovazione e all'arricchimento dei metodi didattici. Da un punto di vista procedurale, ad ogni docente valutato è richiesto di predisporre una breve relazione sulle modalità didattiche adottate e sulle eventuali innovazioni introdotte, corredata da esempi di materiale didattico predisposto nell'ambito degli insegnamenti impartiti e dai programmi dettagliati degli stessi insegnamenti. A questi elementi di natura qualitativa si aggiunge la considerazione di altri aspetti fondamentali dell'azione didattica misurati in termini più prettamente quantitativi, quali:

1. l'impegno dedicato nell'attività di supervisione delle tesi di laurea (rilevato come numero medio di tesi seguite, pesate in funzione del tipo di percorso formativo cui esse fanno riferimento – corso di laurea, corso di laurea magistrale o dottorato – in modo da tenere adeguatamente conto delle differenti caratteristiche ed implicazioni che quest'attività assume nell'ambito dei diversi corsi di studio);
2. le opinioni maturate dagli studenti nell'ambito degli insegnamenti in cui il docente ha svolto attività didattica o dei quali ha la responsabilità (espresse sinteticamente attraverso i valori ottenuti dagli indici IC e ID richiamati in precedenza).

Un giudizio complessivo sull'operato del docente in ambito didattico, formulato in forma scritta dal Direttore del Dipartimento di afferenza, completa il dossier informativo che viene messo a disposizione della Commissione di Valutazione per istruire le analisi di propria competenza.

B.2. Premio di “eccellenza” nella didattica

Il Premio di Eccellenza nella Didattica è un bonus monetario assegnato (in numero ed importo variabile a seconda del budget annualmente messo a disposizione dall'Ateneo per questa iniziativa) ai docenti che si distinguono per la realizzazione di performance didattiche particolarmente brillanti, accertate considerando sia le opinioni espresse dagli studenti sia altri aspetti in grado di fornire una misura altrettanto significativa del livello di “servizio didattico” reso (che comprendono, in particolare, la scelta e la preparazione dei materiali e dei metodi didattici, l'effettiva disponibilità e il supporto forniti agli studenti al di fuori degli orari di lezione, l'attività di supervisione delle tesi di laurea svolta).

Il processo istruttorio che porta all'assegnazione dei “premi” è impostato in modo da prendere in esame le attività didattiche complessivamente svolte dallo stesso docente nell'arco di un anno accademico e non la migliore “performance” riferita a un singolo insegnamento, dal momento che l'obiettivo di questo strumento di incentivazione è quello di dare valore alla varietà delle esperienze didattiche gestite e alla capacità di modulare l'apporto fornito nei diversi contesti formativi, assicurando sempre elevati standard qualitativi.

Nel concreto, le dimensioni di valutazione considerate sono le seguenti tre, combinate tra loro con un sistema differenziato di pesi:

1. l'apprezzamento espresso dagli studenti in tutte le classi nelle quali il docente “candidato” ha svolto didattica (a tal fine viene calcolato un indice di gradimento globale, composto mettendo assieme, tramite un complesso algoritmo, le valutazioni conseguite in tutti gli insegnamenti impartiti da uno stesso docente nell'anno accademico di riferimento);
2. il modello didattico/pedagogico adottato dal docente, comprendente: i metodi di insegnamento e di accertamento delle conoscenze utilizzati; la qualità, la coerenza e il livello di aggiornamento dei materiali didattici utilizzati; la varietà degli approcci didattici sviluppati;
3. l'impegno fornito nelle attività “collaterali” (es. tempo dedicato al ricevimento degli studenti, all'elaborazione e alla correzione delle prove d'esame; numero di tesi e lavori finali seguiti, etc.).

Mentre la prima dimensione è misurata in modo oggettivo con un indicatore quantitativo, le altre due sono più prettamente qualitative e su di esse è chiamata ad esprimersi un'apposita commissione rettorale, presieduta dal Prorettore alle Risorse Umane, che formula giudizi insindacabili sulla scorta delle evidenze fornite dai candidati e di altri elementi informativi autonomamente raccolti. L'insieme delle valutazioni in tal modo attribuite alle tre dimensioni che compongono il modello porta alla determinazione di un punteggio complessivo per ciascun candidato. I premi sono assegnati ai docenti

che conseguono i punteggi più elevati e che si posizionano, pertanto, al vertice di questa particolare graduatoria.

B.3. Progetti di miglioramento della didattica

Un'ulteriore forma di incentivo allo sviluppo di didattica di "qualità" consiste nell'assegnazione, con cadenza annuale, di fondi ad hoc finalizzati alla realizzazione di progetti di miglioramento relativi a specifici insegnamenti offerti nell'ambito dei corsi di studio di I e II livello. I progetti possono essere di varia natura e portata, ma devono comunque rientrare in una delle seguenti fattispecie:

- introduzione o sviluppo di nuove tecnologie per la didattica e l'apprendimento (materiali didattici/ di apprendimento, anche "*technology based*");
- introduzione o sviluppo di modalità più efficaci per la trasmissione e l'acquisizione della "conoscenza" (es. *case studies*, business games, uso di software, data set e modelli, etc.);
- introduzione o sviluppo di strumenti volti a favorire l'interazione fra studenti e fra studenti e docenti (materiali per supportare, in aula o nello studio individuale, il ragionamento e la discussione, set di domande per da utilizzare per i clickers, etc.);
- introduzione o sviluppo di metodi per migliorare le "soft skill" degli studenti (parlare in pubblico, scrittura efficace, lavoro in team, capacità relazionali, spirito di iniziativa, processi decisionali, etc.);
- riprogettazione delle modalità di svolgimento degli esami;
- nuovi contenuti da inserire nell'insegnamento.

I fondi riservati ai progetti di miglioramento sono gestiti a livello di Scuola e prevedono un tetto massimo per ciascuna iniziativa (pari, attualmente, a 7.000€). Ogni anno, in primavera, le proposte avanzate dai singoli responsabili di insegnamento vengono sottoposte all'esame dei rispettivi Consigli di Scuola, che esprime una valutazione basata sui seguenti parametri: validità, chiarezza descrittiva e coerenza del budget stimato con le finalità dell'iniziativa. Il numero dei progetti effettivamente finanziati varia in funzione dell'ammontare dei fondi annualmente disponibili per ciascuna Scuola e degli importi che si richiede di ammettere al finanziamento.

Una volta approvati, i progetti sono sviluppati dai docenti proponenti e, al termine del primo anno di applicazione concreta, costoro sono tenuti a presentare una relazione in cui descrivere i contenuti e le modalità di realizzazione nonché gli effetti prodotti nell'ambito dei relativi insegnamenti. Solo in seguito alla verifica e alla positiva approvazione di tali relazioni da parte dei Consigli di Scuola competenti si procede all'erogazione dei fondi originariamente assegnati.