

Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare
nella società 5.0

Community Notebook
People, Education, and Welfare in society 5.0

n. 2/2025

THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF EVALUATION: FROM THEORY TO PRACTICE

edited by
Laura Evangelista, Concetta Fonzo



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2025 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma
www.eurilink.it - ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 979 12 80164 98 8
ISSN: 2785-7697 (Print)
ISSN: 3035-2525 (Online)

Prima edizione, ottobre 2025
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale, effettuata
con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

INDICE

EDITORIALE

Laura Evangelista, Concetta Fonzo 13

RUBRICA EDUCATION 21

1. Le nuove frontiere della valutazione partecipativa: tra sfide e opportunità
Sabrina Lipari 23

2. Strategie di valutazione per contrastare la dispersione universitaria attraverso l'*empowerment* e per progettare pratiche di orientamento educativo e professionale: un progetto PRIN delle università di Padova e Foggia
Lorenza Da Re, Andrea Nigri 35

3. Le sfide della valutazione nei contesti dell'istruzione degli adulti: CPIA e percorsi di secondo livello
Emilio Porcaro 41

4. Promuovere la qualità nell'istruzione degli adulti: il contributo della valutazione tra pari
Sylvia Liuti, Chiara Marchetta 59

5 La nuova strategia "*Union of skills*": un ponte tra competenze, qualità e valutazione in Europa
Concetta Fonzo, Laura Evangelista 67

RUBRICA EMPOWERMENT 77

1. La cultura dei dati statistici a supporto del cambiamento sociale ed economico: l'esperienza di

collaborazione tra ISTAT e Forum Nazionale del Terzo Settore <i>Lorenza Viviano, Carlo Declich, Massimo Novarino, Patrizia Bertoni, Mauro Giannelli</i>	79
2. The Apulian Spring, Twenty Years Later <i>Gabriele Di Palma</i>	87
3. Valutare l'innovazione sociale in tempo reale <i>Alfonso Molina, Mirta Michilli</i>	97
4. Sviluppo della piattaforma AI-Driven per la gestione integrata della valutazione della formazione - INSIGHT (Indicators and Stakeholders Integration for Generative Evaluation and Holistic Training) <i>Vivaldo Moscatelli, Anna Suozzi</i>	107
SAGGI	117
1. L'utilizzo della valutazione in un processo iterativo di supporto alla programmazione: il caso del Fondo Nuove Competenze <i>Virgilio Buscemi, Francesca Catapano, Paola Paris, Alessandra Luisa Parisi, Dario Quatrini, Anna Teselli</i>	119
2. Evaluating Micro-Credentials in Europe & Southeast Asia <i>Radziah Adam, Manuela Costone, Francesco Sanasi, Federica Sancillo</i>	149
3. Methodology for Designing and Creating Rubrics to Assess Competencies <i>Claudia H. Aguayo-Hernández, María Jose Pineda-Garín, Soraya Huereca-Alonzo, Patricia Vázquez-Villegas</i>	177
4. La valutazione di fronte alle sfide della transizione digitale: una riflessione a partire dall'esperienza di	

mappatura delle politiche di contrasto alla povertà educativa minorile <i>Eleonora Rossero, Gaia Testore</i>	205
5. La valutazione nei progetti contro la povertà educativa: sfide e strategie <i>Valentina Ghibellini</i>	239
6. Primi output della ricerca “Universitabile: indagine sull’inclusione sociale degli studenti con disabilità e DSA nel contesto universitario romano” <i>Carlotta Antonelli</i>	275
APPROFONDIMENTO	307
Finalmente al via il Sistema Nazionale di Valutazione dei Dirigenti Scolastici <i>Licia Cianfriglia</i>	309
RECENSIONE	317
Recensione del libro “Orientamento educativo e professionale” <i>Speranzina Ferraro</i>	319

4. SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA AI-DRIVEN PER LA GESTIONE INTEGRATA DELLA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE INSIGHT (INDICATORS AND STAKEHOLDERS INTEGRATION FOR GENERATIVE EVALUATION AND HOLISTIC TRAINING)

di Vivaldo Moscatelli*, Anna Suozzi**

Abstract: Il paper analizza le principali criticità nei metodi tradizionali di valutazione della formazione e propone un modello innovativo basato sull'Intelligenza Artificiale (IA). La valutazione convenzionale, infatti, si presenta spesso frammentata, generica e disallineata rispetto ai risultati di *performance*, mentre modelli consolidati come quelli di Kirkpatrick e Phillips presentano limiti significativi nella loro applicazione concreta. Nell'analisi che segue vengono identificate le barriere metodologiche, tecnologiche e culturali, proponendo un sistema che ridefinisce la valutazione come un processo strategico e integrato. Il modello proposto impiega l'IA conversazionale per raccogliere aspettative, monitorare l'evoluzione dell'apprendimento e suggerire miglioramenti, attraverso una combinazione di indicatori oggettivi e soggettivi. La sua unicità risiede anche nell'approccio ibrido IA-supervisione umana, nella validazione *multi-stakeholder* e nell'utilizzo del dialogo naturale, con l'obiettivo di trasformare la valutazione in uno strumento di gestione e sviluppo delle competenze

* Associazione Italiana Formatori, moscavi@gmail.com; Informatico e formatore, creatore e responsabile del progetto OpenAIF (bit.ly/openaif) dedicato alla divulgazione dei temi dell'IA e del progetto OpenDEI (bit.ly/open-dei) dedicato ai temi dell'Umano. Ambassador per la Comunità europea nel progetto EDSC.

** Associazione Italiana Formatori, a.suozzi1@gmail.com; HR Specialist; Training Advisor and Digital Trainer; Strategic Foresight Studies; Innovation, and Technology Advocate; Diversity & Inclusion promoter.

aziendali. Un ulteriore aspetto distintivo del modello è l'integrazione dell'approccio *Return on Expectation (ROE)* per misurare, oltre all'efficacia della formazione, anche la capacità di allineare gli investimenti formativi agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Il modello introduce, inoltre, un sistema che promuove un ciclo di apprendimento continuo, in linea con gli obiettivi definiti nella Strategia di Lisbona di sostenere l'apprendimento permanente delle persone (*lifelong learning*). Infine, il documento presenta anche una ulteriore estensione del modello stesso attraverso l'integrazione dell'analisi predittiva quale processo anticipatorio per individuare i bisogni futuri e favorire un allineamento tra le competenze presenti e quelle necessarie nell'organizzazione e quelle richieste dal mercato.

Parole chiave: formazione, apprendimento, valutazione, competenze, Intelligenza Artificiale.

Introduzione

La crescente complessità dei contesti organizzativi e l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici impongono una ridefinizione profonda delle modalità di progettazione, erogazione e valutazione della formazione. In un ecosistema dove le competenze si rinnovano costantemente, la capacità di apprendere diventa una dimensione critica per la sostenibilità e la trasformazione delle organizzazioni. Tuttavia, mentre le strategie formative evolvono, la valutazione continua a rappresentare un nodo irrisolto, spesso confinato a pratiche marginali e non allineate ai processi decisionali.

Questo lavoro nasce dalla convinzione che sia possibile trasformare la valutazione della formazione da esercizio tecnico a leva strategica, ripensandone i fondamenti metodologici e integrandola con strumenti intelligenti capaci di restituire valore, orientamento e continuità. Il focus si sposta così dal semplice accertamento dell'efficacia a una visione più ampia, in cui la

valutazione diventa un processo distribuito, condiviso e in grado di considerare l'evoluzione delle competenze nel tempo.

Nel cuore di questa trasformazione si colloca il contributo dell'IA, non come sostituto delle decisioni umane, ma come infrastruttura abilitante per raccogliere, interpretare e valorizzare dati spesso dispersi o inaccessibili. Il modello qui proposto rappresenta l'esito di un'analisi che coniuga visione sistemica, innovazione tecnologica e pragmatismo progettuale, nella prospettiva di una valutazione realmente integrata nei processi di apprendimento e sviluppo.

1. Ripensare la valutazione della formazione: sfide e opportunità

La formazione è una leva strategica per sostenere la crescita delle persone e la competitività delle organizzazioni. Tuttavia, la misurazione della sua efficacia e del ritorno degli investimenti formativi rimane una questione aperta e complessa, ancora priva di soluzioni consolidate. Mostrare in modo sistematico il valore e i cambiamenti concreti prodotti dagli investimenti nelle competenze resta una sfida, come confermano molti studi internazionali.

Il principale ostacolo risiede nella frammentazione e nella parzialità del processo di valutazione; troppo spesso la formazione è disallineata dalla gestione delle *performance* e monitorata attraverso indicatori generici o di breve periodo, come il livello di soddisfazione dei partecipanti, senza un sistema strutturato capace di coglierne l'impatto reale e duraturo sull'organizzazione. Da qui emerge la necessità di superare gli approcci tradizionali, orientandosi verso modelli che integrino la valutazione con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e con le aspettative dei diversi *stakeholder*.

Negli anni sono stati sviluppati diversi *framework* teorici per la valutazione della formazione. Tra questi rileva quello di Kirkpatrick che ha fornito un quadro solido, con un processo articolato su quattro livelli: reazione, apprendimento, comportamento e risultati. Tuttavia, nella pratica applicativa, l'attenzione delle organizzazioni si è spesso concentrata solo sui primi due livelli, senza approfondire l'aspetto più complesso del collegamento tra apprendimento e *performance* reali. Successivamente, il modello di Phillips, che ha introdotto il concetto di *Return on Investment (ROI)* come parametro di misurazione per colmare tale lacuna, si scontra spesso però con difficoltà operative legate alla disponibilità di dati attendibili e all'identificazione di metriche precise.

Accanto alle criticità metodologiche, permangono barriere tecnologiche significative: il limitato ricorso a strumenti avanzati di monitoraggio continuo delle competenze acquisite e l'assenza di integrazione efficace tra sistemi di gestione della formazione (*Learning Management Systems, LMS*), piattaforme HR e strumenti di *data analytic* ostacolano la possibilità di raccogliere e analizzare dati efficacemente, rendendo la valutazione un'attività isolata e scollegata dai processi strategici dell'organizzazione.

Consideriamo, inoltre, un limite di natura culturale: la formazione viene frequentemente percepita come un adempimento formale o un obbligo procedurale anziché una leva strategica per la crescita organizzativa e la valorizzazione delle persone.

Superare queste sfide implica ridefinire il ruolo della valutazione, trasformandola da attività episodica o frammentata in processo integrato, continuo e capace di collegare le aspettative iniziali a una misurazione tangibile e sostenibile dei risultati. In questo contesto, il ROE (*Return on Expectations*), supportato dall'IA, si configura come una soluzione efficace per superare i limiti dei modelli tradizionali. Attraverso un sistema IA-driven, infatti, è possibile raccogliere ed elaborare grandi volumi di dati, creando

connessioni tra l'apprendimento, l'evoluzione delle competenze e le *performance* organizzative.

Di seguito, si riporta un estratto dell'analisi condotta sul tema e della soluzione ipotizzata. Il progetto si avvia ora alla fase di sviluppo del modello, una fase che non si esaurisce nella dimensione tecnologica, ma pone al centro l'integrazione di metodi, strumenti e cultura in ottica prospettica, per consolidare la formazione come investimento strategico, misurabile e costantemente ottimizzabile.

2. Dalla raccolta delle aspettative al monitoraggio dell'apprendimento: un sistema dinamico di gestione delle competenze

Uno dei punti di forza del modello proposto risiede nella sua capacità di trasformare la valutazione, da esercizio prevalentemente *ex-post*, in un processo continuo e interattivo. In questa prospettiva il sistema si configura come un ciclo dinamico che parte dalla raccolta delle aspettative, espresse da diversi *stakeholder*, e prosegue lungo tutte le fasi del processo, fino al monitoraggio costante dei risultati e dell'evoluzione delle competenze acquisite.

L'IA svolge un ruolo chiave nell'applicazione del modello poiché consente di raccogliere e analizzare in tempo reale dati qualitativi e quantitativi, di superare la frammentazione delle prassi trasformando la valutazione in uno strumento attivo per l'evoluzione del patrimonio di conoscenze e competenze delle organizzazioni. Questo approccio supera la logica statica dei modelli tradizionali, introducendo un meccanismo adattivo che modula contenuti, metodi e obiettivi formativi in funzione dei feedback ricevuti e dei bisogni emergenti.

La prima fase del modello si concentra proprio sulla definizione degli obiettivi e delle priorità strategiche che orientano i programmi e l'offerta formativa, in linea con il piano strategico

dell'organizzazione e le esigenze emergenti. Sulla base di queste priorità vengono formulati gli obiettivi delle singole iniziative formative, che si articolano su due livelli tra loro complementari: i) obiettivi verticali, specifici e misurabili, formulati sulla base dei Risultati di Apprendimento Attesi (RAA); ii) obiettivi trasversali orientati allo sviluppo di competenze chiave, come il potenziamento delle competenze digitali e/o comportamentali.

Il sistema prevede poi la raccolta delle aspettative con un'interfaccia basata sull'IA conversazionale. Tutti gli *stakeholder* aziendali coinvolti nel processo formativo, manager, formatori, partecipanti, responsabili HR, interagiscono esprimendo in modo naturale le proprie aspettative e priorità. L'IA analizza e integra i dati raccolti con gli obiettivi predefiniti e con il contesto di riferimento, per estrarre dei *Key Performace Indicators* (KPI) misurabili. Questo processo iniziale consente di definire con precisione i risultati attesi e di predisporre sin da subito una misurazione tangibile del ritorno sulle aspettative (ROE). In questo modo, la valutazione viene integrata dall'inizio con le esigenze dell'organizzazione e le aspettative di tutti gli attori coinvolti, ponendo le basi per un monitoraggio continuo e personalizzato dei risultati.

A questa fase segue il monitoraggio dell'apprendimento nel tempo, reso possibile da un sistema strutturato, in modo analogo alla fase di rilevazione iniziale, di raccolta dati a intervalli prestabiliti (subito dopo la formazione, a tre, sei mesi e oltre). L'IA analizza i risultati attraverso indicatori oggettivi, come test pratici e dati di *performance* e indicatori soggettivi, come feedback dei partecipanti e valutazioni dei manager. Questo consente di identificare anche il reale trasferimento delle competenze nel contesto lavorativo e di confrontarlo con gli obiettivi iniziali.

3. Le caratteristiche distintive del modello

L'approccio ibrido tra IA e supervisione umana rappresenta un elemento chiave: l'IA automatizza la raccolta e l'analisi dei dati ma le decisioni finali restano nelle mani degli esperti di formazione, dei decisori e dei manager, assicurando qualità e contestualizzazione. Questo equilibrio consente di sfruttare la potenza analitica dell'IA senza perdere la componente interpretativa umana per comprendere le dinamiche dell'apprendimento e il loro impatto sui processi organizzativi. Grazie a interfacce conversazionali intuitive, l'IA facilita il confronto tra le aspettative e i risultati effettivi, permettendo una lettura più chiara del valore generato dalla formazione.

Il modello, pertanto, si basa su un dialogo naturale e una strutturazione intelligente dei dati, eliminando le rigidità tipiche delle valutazioni tradizionali. L'IA trasforma conversazioni spontanee in indicatori misurabili, traducendo le informazioni qualitative in metriche quantitative utili per la pianificazione strategica della formazione. Riduce, inoltre, la resistenza degli utenti nel fornire feedback, migliorando la qualità dei dati raccolti e rendendo la misurazione più fluida e adattiva.

Il modello proposto si configura, inoltre, come leva di *governance* per l'intero sistema formativo nazionale. La possibilità di raccogliere dati comparabili in tempo reale permette alle amministrazioni di monitorare con maggiore trasparenza l'impiego delle risorse, allineando gli interventi ai principi del *lifelong learning* europeo e agli obiettivi di crescita inclusiva fissati dalla Strategia di Lisbona. In questo modo la piattaforma favorisce la convergenza tra politiche regionali e priorità dell'Unione, sostiene il raggiungimento del target europeo dell'apprendimento permanente e fornisce un supporto evidence-based alla programmazione di PNRR, FSE+ e altre iniziative cofinanziate, trasformando la valutazione in un

meccanismo continuo di miglioramento delle competenze a livello di sistema.

Conclusioni: dalla valutazione della formazione alla gestione strategica delle competenze

L'analisi preliminare ha evidenziato criticità significative: l'approccio episodico alla valutazione, la difficoltà di correlare la formazione agli obiettivi organizzativi e la mancanza di strumenti per tracciare l'evoluzione delle competenze. Per rispondere a queste sfide, il nuovo modello integra la raccolta delle aspettative, il monitoraggio dei risultati e la gestione delle competenze in un unico sistema che facilita la raccolta di dati a intervalli strategici, mettendoli in relazione con le esigenze organizzative. Questo approccio consente di anticipare gap di competenze e ottimizzare i percorsi formativi allineandoli alle strategie di crescita. La valutazione, pertanto, non è più solo un'operazione di controllo ma diventa un processo al servizio della crescita e a supporto del talento delle persone, migliorando la competitività delle organizzazioni.

Con la conclusione della fase di analisi, il progetto entra ora nella fase di sviluppo, incentrata sulla realizzazione di un prototipo operativo che traduca questi principi in un sistema concreto. La sperimentazione su un campione selezionato, di persone e attività formative, permetterà di validare il modello e affinare progressivamente la sua efficacia. L'obiettivo finale è costruire uno strumento di valutazione che non solo misuri l'efficacia della formazione ma guidi l'evoluzione delle competenze, elemento strategico per il successo organizzativo.

Bibliografia

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Phillips, J. J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Gulf Publishing Company.

Kirkpatrick Partners. *Return on Expectations (ROE)*.

Kaufman, R. (1994). *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. Jossey-Bass.

