



AVEPRO

VALUTAZIONE INTERNA DELLA QUALITÀ

LINEE GUIDA
PER LE UNIVERSITÀ E LE FACOLTÀ
ECCLESIASTICHE



INDICE

Introduzione

1. Apparatî istituzionali per la promozione della qualità

2. Il processo di valutazione interna

3. Valore del processo

4. Rapporto di autovalutazione

4.1 Preparazione

4.2 Nucleo di valutazione

4.3 Consultazione all'interno dell'unità

4.4 Questionari

4.5 Stesura del rapporto di autovalutazione

5. La visita del gruppo esterno

5.1 Il gruppo esterno

5.2 La visita

6. Il piano di miglioramento della qualità (PMQ)

6.1 Il Follow-Up

6.2 Il piano di miglioramento



Introduzione

Questo documento fa seguito alla “Nota informativa per le Università e Facoltà ecclesiastiche: natura, contesto e finalità della valutazione della qualità”. Come spiegato in essa, l’obiettivo immediato dell’AVEPRO è quello di lavorare in stretta sintonia con le Università e Facoltà ecclesiastiche in tutta Europa, in conformità con quanto stabilito dalla Costituzione Apostolica *Sapientia christiana* (15 aprile 1979), per sviluppare un solido processo di promozione della qualità che soddisfi i requisiti del “Processo di Bologna” e vada incontro alle *European Standards and Guidelines*, (Standard e Linee guida europee). Ci sono due filoni principali nell'approccio europeo alla promozione della qualità. Il primo riguarda la valutazione *interna*, basato sul principio fondamentale che la responsabilità della qualità sia primariamente della singola istituzione. Il secondo filone riguarda la valutazione *esterna*, nel senso che viene organizzata e realizzata da un’agenzia esterna (in questo caso l’AVEPRO). Lo scopo di questo documento è di esporre in dettaglio il processo e le procedure per la valutazione interna che devono essere adottate ciclicamente dalle Università Ecclesiastiche. Un impegno completo nel processo è centrale affinché si realizzi l’obiettivo a lungo termine dell’AVEPRO che è quello di aiutare le istituzioni ecclesiastiche a sviluppare una cultura della qualità in tutte le loro attività.

Le valutazioni riguarderanno pertanto, come opportuno, le unità accademiche, amministrative e di servizio, e le Facoltà e i programmi accademici. Potranno anche essere eseguite valutazioni tematiche su questioni che riguardano tutta l’istituzione (es: ricerca, programmi di dottorato, procedure di verifica). Per semplicità, tutti questi elementi, soggetti a valutazione, verranno chiamati “unità” nel sommario del processo di valutazione. AVEPRO esprime un vivo ringraziamento per la possibilità di utilizzare numerosi estratti di: “Guidelines for Self-Assessment, Review, Follow-Up” (University College Dublin) e di “A Framework for Quality in Irish Universities” (Irish Universities Quality Board).

È importante enfatizzare all’inizio che il processo prende forma da diversi principi chiave e caratteristiche:

- Pianificazione strategica e cambiamento
- Miglioramento continuo
- Attuazione delle raccomandazioni
- Responsabilità
- Comprensività
- Appartenenza individuale e collettiva
- Pubblicazione dei risultati
- Trasparenza

Infine, è fondamentale che l’approccio all’autovalutazione e alla visita del gruppo di esperti sia semplice, flessibile, relativamente facile da attuare e certamente orientata al miglioramento.



1. Apparati istituzionali per la promozione della qualità

Un primo passo indispensabile nell'organizzazione di un processo di valutazione della qualità è la creazione, in ciascuna istituzione, di adeguati apparati interno. Le Facoltà e le istituzioni più piccole seguiranno le procedure per la valutazione interna per le singole unità elencate più avanti. Per un'università, o altra istituzione con più Facoltà, l'esperienza dimostra che:

- si dovrà creare una Commissione interna di alto profilo per la Qualità, che riferisca al Senato accademico, per supervisionare e armonizzare i processi di qualità in tutta l'Università e per stabilire e mantenere una forte leadership in questo campo
- il Presidente della Commissione dovrà essere il Rettore o il Vice-Rettore per gli affari accademici
- tutti i membri della Commissione dovranno essere motivati nello sforzo in favore della qualità
- la Commissione dovrà avere il sostegno incondizionato e ben visibile del Rettore, altrimenti l'interesse del personale calerà e il lavoro non progredirà
- la funzione esecutiva dovrà essere svolta da un Direttore per la Promozione della Qualità (DPQ), e da un Ufficio per la Promozione della Qualità (UPQ) che disponga di adeguate risorse per sostenere il lavoro del Direttore
- il DPQ dovrà essere un membro molto considerato dalla comunità accademica, essere segretario della Commissione, e quindi avere molto peso nella formulazione delle politiche di qualità
- L'Università dovrà sviluppare una solida banca dati di quanto raggiunto circa: l'ammissione e l'andamento degli studenti, la produzione nel campo della ricerca, ecc.
- Questi apparati dovranno garantire che le attività circa la qualità siano strettamente collegate alle procedure di pianificazione strategica dell'Università, aspetto fondamentale per un agire condiviso.

I compiti dell'Ufficio per la Promozione della Qualità, solitamente, sono:

- fornire un supporto professionale per lo sviluppo della politica in materia di promozione e garanzia della qualità in linea con le buone pratiche internazionali
- condurre nuove iniziative volte a risolvere i problemi emersi ripetutamente nei vari rapporti di valutazione
- favorire, nei dipartimenti e nelle varie unità, l'adesione ai sistemi e alle procedure di promozione e garanzia della qualità
- sostenere i dipartimenti e le varie unità nell'attuazione dei processi di valutazione interna ed esterna della qualità
- pubblicare i rapporti di valutazione e altre relazioni attinenti
- lavorare con le altre istituzioni e con l'AVEPRO per migliorare la cooperazione nel campo della promozione della qualità.

2. Il processo di valutazione interna



Detto semplicemente, il processo per la valutazione e il miglioramento della qualità risponde a quattro domande fondamentali. Queste domande sono alla base anche del programma di valutazione istituzionale dell'Associazione delle Università Europee (EUA):

- Cosa si sta cercando di fare?
- Come si sta cercando di farlo?
- Come si fa a sapere che funziona?
- Come si cambia per migliorare?

Queste domande portano a riflettere sulla missione, gli scopi, gli obiettivi e le priorità strategiche, sui sistemi e le procedure in atto e sulla loro idoneità all'adempimento della missione, su che tipo di misure sono abitualmente attuate, ivi comprese le misure di feedback da parte degli studenti, del personale, dei datori di lavoro, e di tutte le parti interessate, sulle procedure in materia di pianificazione strategica e sulla capacità di cambiamento e di affrontare nuove sfide. Ci sono ben note procedure internazionali volte a fornire le risposte a queste domande, e sono riportate qui di seguito.

Grazie al processo di valutazione interna della qualità, l'unità ha la possibilità di fare un'autovalutazione critica e un esame del lavoro svolto dalle diverse unità, e di conoscere il punto di vista degli studenti e dei destinatari dei diversi servizi.

Per ogni unità la metodologia prevede diverse tappe:

- Si prepara un rapporto di autovalutazione seguendo determinate voci che spiegano in dettaglio il lavoro e le attività dell'unità. L'accento è posto sulla riflessione, l'analisi e l'autocritica.
- Un gruppo internazionale di colleghi legge il rapporto di autovalutazione e trascorre un certo numero di giorni sul posto. Il gruppo, che è composto da esperti esterni, scrive un rapporto su quanto emerso dalla visita e sottolinea le raccomandazioni per il miglioramento.
- Il rapporto è messo a disposizione di tutte le parti interessate.
- Viene concordato un piano operativo per l'attuazione delle raccomandazioni contenute nel rapporto del gruppo esterno.

È importante sottolineare alcuni aspetti cruciali del processo. La visita viene effettuata dall'unità stessa insieme ad un piccolo gruppo di colleghi provenienti da altre università e organizzazioni. Il rapporto di autovalutazione non sarà pubblicato. Ciò incoraggerà l'unità a fare un'autoanalisi critica, e talvolta dolorosa, o, meglio ancora, un esame di coscienza. La visita riguarda l'unità e non i singoli individui. Quando la visita sarà completata, dal rapporto di autovalutazione non sarà possibile identificare nessun singolo soggetto. Il follow-up dovrà essere rapido e verrà preparato e messo in pratica un piano operativo.

Durante l'autovalutazione, la visita, e le procedure di follow-up i membri dell'unità rispetteranno sempre l'integrità del processo e la sensibilità dei colleghi. I componenti di tutte le commissioni coinvolte nel processo dovranno mantenere un atteggiamento di dignità e rispetto durante il processo di valutazione. Bisogna sempre ricordare che l'Università o la Facoltà formano una



comunità. Tutte le persone che ne fanno parte devono sentirsi corresponsabili del bene comune e della coesione della comunità accademica.

3. Valore del processo

Il processo è utile per la singola unità in quanto:

- Presenta informazioni dettagliate sull'unità, sulla sua missione, sulle sue funzioni e attività, e sulla percezione condivisa del personale e degli studenti circa il loro ruolo non solo nell'Università, ma anche nei confronti dello sviluppo sociale e culturale e, dove appropriato, nei confronti della comunità internazionale.
- Offre un breve ma completo resoconto della visione che l'unità ha dei suoi obiettivi strategici e della capacità di portarli a termine
- Mostra i sistemi e le procedure di qualità già in vigore e permette una valutazione della loro efficacia
- Offre una completa autoanalisi critica delle attività dell'unità
- Aiuta l'unità a identificare e analizzare i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, e le permette di proporre rimedi adeguati, ove necessario
- Individua i punti deboli e le carenze sul piano gestionale, procedurale, organizzativo e di altro genere (tra cui l'insegnamento e l'apprendimento, la ricerca e l'interazione con la società civile) che sono sotto il controllo diretto dell'unità e che possono essere sanate internamente
- Individua possibili carenze nelle risorse e fornisce un quadro valido, comprovato da una fonte esterna, per l'incremento delle stesse
- Fornisce un quadro entro il quale l'unità può continuare a lavorare in futuro per il miglioramento della qualità
- I risultati sono convalidati da standard internazionali esterni
- Favorisce la preparazione di un piano d'azione con il quale l'unità può continuare a lavorare per il permanente miglioramento della qualità.

4. Rapporto di autovalutazione

4.1 Preparazione

Qualche mese prima l'inizio del processo di autovalutazione, un piccolo gruppo di "prevalutazione" avrà il compito di stabilire i parametri e lo schema del processo. Nel caso di un'Università o di un altro Ateneo, il suddetto gruppo dovrà includere il Direttore per la Qualità, qualche membro stabile della Facoltà e il Rettore o il Vice-Rettore competente. (cf. "Preparare il Rapporto di autovalutazione – Note guida")

4.2 Nucleo di valutazione

L'unità nomina un nucleo di valutazione responsabile per la preparazione del rapporto di autovalutazione. Il nucleo dovrà essere rappresentativo di tutto il personale e includere il responsabile dell'unità, che avrà un ruolo attivo nell'autovalutazione. Nel caso di una Facoltà o di un dipartimento accademico, dovrà essere presente anche uno studente, preferibilmente un dottorando che ha completato gli studi di recente nella Facoltà e, perciò, con una certa familiarità



con le procedure interne. Bisogna avere cura nel nominare gli studenti per le Commissioni di coordinamento in quanto non dovranno essere impegnati eccessivamente per questo compito. Il nucleo dovrebbe essere operativo e quindi non troppo ampio. Un membro dello staff, di solito il responsabile dell'unità, presiede il nucleo e fa da tramite col Direttore della qualità (quando l'unità è parte di un'Università o di un altro Ateneo). Un membro del nucleo fungerà da segretario, redigerà i verbali degli incontri e avrà la responsabilità di raccogliere i vari contributi e stendere il rapporto di autovalutazione.

4.3 Consultazione all'interno dell'unità

E' importante per il successo del processo che tutti siano tenuti pienamente informati circa i dettagli dell'autovalutazione e dei suoi progressi, soprattutto in fase di pianificazione iniziale. E' consigliata un'approfondita consultazione di tutto il personale; esso dovrebbe essere incoraggiato a esaminare queste linee guida, a discutere le modalità di svolgimento del processo, e a prenderne in considerazione le varie implicazioni. Non tutto il personale sarà forse ugualmente entusiasta, ma, per quanto possibile, si dovrebbe sollecitare la cooperazione. Più viene discussa tra i colleghi la procedura, tanto più efficace risulterà lo sforzo di sensibilizzazione circa la qualità, incoraggiando, inoltre, il personale e gli studenti a sviluppare e sostenere una cultura della qualità e a interrogarsi circa le procedure di routine.

4.4 Questionari

Alcuni dati per il rapporto di autovalutazione vengono raccolti con dei questionari riempiti da studenti, personale, laureati, datori di lavoro e altri utenti. Una raccolta di modelli di questionari è disponibile presso l'AVEPRO. Questa raccolta non è né definitiva né completa, ed è solo offerta come guida. Singole unità possono avere obblighi speciali che dovrebbero essere discussi in anticipo.

4.5 Stesura del Rapporto di autovalutazione

Durante la stesura del rapporto di autovalutazione il nucleo di valutazione dovrebbe tenere presente l'importanza di fornire un'analisi critica di tutte gli aspetti del lavoro dell'unità, evitando di compilare un mero elenco di informazioni e di opinioni ottenute dai questionari. I membri del nucleo dovrebbero tenere sempre presenti le 4 domande fondamentali del processo: Cosa sta cercando di fare l'unità? Come sta cercando di farlo? Come si fa a sapere che funziona? Come si cambia per migliorare? Vanno sottolineati i punti forza, le risposte efficaci di fronte alle difficoltà e la capacità di cogliere le opportunità. Poiché l'obiettivo è il miglioramento della qualità, va evidenziata la formulazione di strategie e di raccomandazioni per migliorare il lavoro dell'unità. La successiva convalida fornita dalla visita del gruppo esterno, diventerà un elemento importante per le discussioni all'interno dell'Università nella fase del *follow-up*.

I punti deboli sono, in genere, di tre tipi:

- Questioni accademiche, procedurali, organizzative e di altro genere che sono del tutto sotto il controllo dell'unità stessa
- Carenze nei servizi e procedure che sono fuori dal controllo dell'unità
- Carenze nel personale, nei locali, nelle attrezzature e nelle altre risorse che richiedono fondi o investimenti periodici per un miglioramento.



5. La visita del gruppo esterno

5.1 Il gruppo esterno

Composizione

Il gruppo esterno verrà scelto dalla Commissione interna per la Qualità dell'Università o dal nucleo di valutazione della Facoltà (quando la Facoltà è autonoma) e sarà composto da 2-4 membri, in base alle dimensioni dell'unità. Tutti dovranno essere esterni all'istituzione e includere, almeno, un membro con competenza ed esperienza internazionale nell'ambito dell'unità. Un membro presiederà le discussioni durante la visita, e un altro fungerà da coordinatore. Il coordinatore scriverà il rapporto finale del gruppo esterno e fungerà da contatto con il Direttore della qualità o dal responsabile del nucleo di valutazione della Facoltà (quando la Facoltà è autonoma) per i dettagli e l'organizzazione della visita.

Obiettivi

Gli obiettivi del gruppo esterno sono:

- Chiarire e verificare i dettagli del rapporto di autovalutazione
- Verificare l'aderenza alla missione, agli scopi e agli obiettivi dell'unità, tenendo in considerazione le risorse disponibili, e commentare l'adeguatezza della missione, degli obiettivi e del piano strategico dell'unità
- Confermare i punti di forza, quelli deboli, le opportunità e le minacce presentati nel rapporto di autovalutazione
- Esaminare i punti di forza e quelli deboli non individuati nel rapporto di autovalutazione
- Verificare l'adeguatezza dell'ambiente di lavoro
- Commentare le raccomandazioni per il miglioramento proposte nel rapporto di autovalutazione.
- Proporre ulteriori raccomandazioni per il miglioramento, se ritenuto opportuno, ma con la dovuta considerazione delle risorse a disposizione.

Funzione

Il gruppo esterno ha i seguenti compiti:

- Studiare il Rapporto di autovalutazione
- Visitare l'unità
- Chiarire e verificare i dettagli del rapporto di autovalutazione, ed esaminare altra documentazione pertinente.
- Valutare le attività dell'unità, alla luce del rapporto di autovalutazione.
- Preparare una bozza di rapporto e presentarne i risultati principali in una relazione conclusiva al personale e agli studenti.
- Stendere il rapporto del gruppo esterno e inviarlo all'Università entro sei settimane.

Il rapporto

In accordo con la natura 'formativa' del processo, il gruppo esterno esprime le proprie raccomandazioni in modo positivo, atto a incoraggiare il miglioramento della qualità. Tale approccio è in linea con lo spirito di un processo in cui ci sia un ethos di collaborazione e di fiducia che garantisca la possibilità di una reale crescita.

Nel suo rapporto il gruppo esterno deve:



- Confermare e commentare i dettagli del rapporto di autovalutazione.
- Fornire una panoramica dello stato attuale dell'unità.
- Commentare brevemente ogni aspetto delle attività dell'unità.
- Riconoscere i risultati e la qualità, ove presenti.
- Sottolineare chiaramente eventuali carenze o mancanze gestionali e operative che possono essere eliminate o migliorate.
- Identificare, se presenti, i limiti evidenti delle risorse che ostacolano l'attuazione di strategie di miglioramento.
- Commentare tutti i progetti per i miglioramenti presenti nel rapporto di autovalutazione dell'unità.
- Enfatizzare le raccomandazioni per il miglioramento che il gruppo esterno considera appropriate.

Appena ricevuto il rapporto del gruppo esterno, l'Università (o la Facoltà) ne invierà una copia all'unità per la correzione di eventuali errori. Il rapporto viene quindi ultimato dal gruppo esterno e inviato di nuovo all'Università (o alla Facoltà). L'unità valutata è invitata a presentare una breve risposta al rapporto, che verrà aggiunta come allegato al rapporto stesso. Il rapporto del gruppo esterno, con l'allegato, viene quindi inviato all'AVEPRO, alla CEC, al Gran Cancelliere e ad altre parti interessate.

5.2 La visita

Il gruppo esterno visita l'unità per uno o due giorni, secondo le dimensioni dell'unità stessa. Questa visita è centrale nel processo di valutazione e deve essere attentamente pianificata. Per concordare le date della visita, è necessaria una stretta consultazione tra il nucleo di valutazione dell'unità, il Direttore della qualità (nel caso di un'unità inserita in un'Università) e il coordinatore del gruppo esterno.

Organizzazione della visita

La struttura e il programma dettagliato per la visita sono concordati dal responsabile del nucleo di valutazione dell'unità, dal Direttore della qualità e dal coordinatore del gruppo esterno, e devono essere stabiliti sei settimane prima della visita. I dettagli sono poi messi a disposizione del personale e degli studenti. Documenti quali relazioni amministrative, finanziarie, budget, tesi di dottorato di ricerca, campioni d'esame dei tre anni precedenti, o altri documenti attinenti, sono messi a disposizione del gruppo esterno durante la visita.

Durante la visita dovrà essere messa a disposizione del gruppo una sala adatta.

Durante la visita il gruppo esterno dovrebbe (per quanto consentito dal tempo a disposizione):

- Incontrare il responsabile dell'unità, il Rettore, il nucleo di valutazione, altri membri del personale, accademico e di servizio, ove appropriato studenti, responsabili amministrativi, laureati, datori di lavoro, e rappresentanti di tutte le categorie di utenti dei servizi dell'unità, compresi i rappresentanti delle parti interessate esterne all'unità.
- Visitare i locali connessi con le attività dell'unità (aule, laboratori, uffici, biblioteca ecc. secondo il tipo d'unità).
- Preparare una bozza di rapporto e presentare una relazione finale con i principali risultati della visita al personale e agli studenti.

Una volta conclusa la visita, nessun membro dell'unità deve entrare in contatto con il gruppo esterno sulle questioni relative al processo di valutazione. Se fosse necessario un contatto questo dovrebbe avvenire attraverso il Direttore della qualità o del responsabile del nucleo di valutazione.

6. Il piano di miglioramento della qualità (PMQ)

6.1 Il follow-up

Il follow-up è parte integrante del processo di valutazione e promozione della qualità. Le decisioni sul miglioramento che sono fatte seguendo l'autovalutazione e la visita, forniscono un quadro entro il quale l'unità può aggiornare il proprio piano strategico e continuare a lavorare per lo sviluppo e la promozione di una cultura della qualità.

Pertanto, l'ultima fase del processo per l'unità è la preparazione e l'attuazione di un efficace piano di miglioramento della qualità (PMQ). Lo scopo del piano è quello di consentire all'unità di beneficiare della riflessione fatta e del lavoro messi nel rapporto di autovalutazione, e anche del parere degli esperti contenuto nel rapporto da essi redatto. La preparazione del PMQ dovrebbe essere un esercizio molto positivo che si concentri sul miglioramento della qualità attraverso l'individuazione di strategie di cambiamento, e che giustifichi la necessità di ulteriori risorse per attuare le raccomandazioni presenti nel rapporto degli esperti.

Il PMQ dovrebbe essere completato entro tre mesi dal ricevimento del rapporto degli esperti e presentato alle opportune autorità per l'esame e l'approvazione nel quadro della pianificazione strategica e della stesura del budget dell'Università o della Facoltà. L'AVEPRO e altri enti interessati dovrebbero ricevere una copia del PMQ e una relazione annuale sui progressi compiuti.

6.2 Il piano di miglioramento della qualità

1. I membri dell'unità leggeranno e discuteranno il rapporto degli esperti. Il responsabile dell'unità istituirà e presiederà un Comitato per l'attuazione del PMQ che sia pienamente rappresentativo del personale e presenterà le posizioni dell'unità nelle successive discussioni sul follow-up.
2. Il Comitato scriverà il PMQ. Ciò dovrebbe comprendere una breve introduzione con i nomi dei membri del comitato e una sintesi dei principali risultati del rapporto degli esperti (500 - 1000 parole). In appendice ci sarà la composizione del nucleo di valutazione e del gruppo degli esperti.
3. È importante che vengano affrontate tutte le raccomandazioni contenute nel rapporto. Alcune raccomandazioni potranno essere esplicitamente dichiarate, altre date come suggerimenti, altre ancora essere dedotte come conseguenza di una preoccupazione dichiarata, ad esempio "Il dipartimento non ha chiaramente espresso le sue finalità e gli obiettivi". Tutto quanto, sia esplicito che implicito, dovrà essere incluso nella discussione.

Ci potranno essere delle raccomandazioni che il Comitato per l'attuazione del PMQ ritiene controproducenti; il Comitato dovrà indicare i motivi di una tale conclusione e, se possibile, suggerire strategie alternative per il miglioramento della qualità.



4. Le raccomandazioni sono, di solito, di tre tipi:
- Questioni che sono completamente sotto il controllo dell'unità riguardanti: questioni accademiche relative ai programmi, alla pedagogia, alla ricerca, alle borse di studio; organizzazione; amministrazione; altre
 - Carenze nei servizi, nelle procedure e nelle strutture che sono fuori dal controllo dell'unità
 - Personale, strutture e altre risorse insufficienti, che necessitano di fondi o finanziamenti ricorrenti

È importante includere le raccomandazioni che richiedono ulteriori finanziamenti, anche in assenza di una prospettiva immediata di ottenerli. Queste informazioni permetteranno all'AVEPRO, nel corso del tempo, di costruire una banca dati sulle risorse necessarie in ogni settore.

In ognuna di queste categorie il PMQ stabilisce

- a) un elenco di priorità degli obiettivi che possono essere realisticamente raggiunti nel corso dell'anno successivo, con i dettagli di come questo sarà fatto, chi ne sarà responsabile, e, ove possibile, dei risultati misurabili
 - b) un elenco di priorità degli obiettivi a più lungo termine che possono essere raggiunti nel corso dei successivi tre anni, con i dettagli di come questo sarà fatto, chi ne sarà responsabile e, ove possibile, dei risultati misurabili
 - c) una stima dei fondi e dei finanziamenti ricorrenti necessari ad attuare le raccomandazioni
5. La Commissione per la Qualità e il Direttore per la Promozione della Qualità verificheranno i progressi ogni anno e riferiranno i risultati al Senato accademico.
6. I piani di miglioramento della qualità hanno importanza al di là del loro effetto sulle singole istituzioni. Nel corso del tempo consentiranno all'AVEPRO di acquisire una visione d'insieme e costruire una banca dati sugli aspetti chiave che riguardano la qualità di tutte le istituzioni ecclesiastiche. Essi individuano i punti di forza del sistema ed evidenziano i problemi più comuni, con indicazioni su come questi possono essere affrontati.