



**Politica della qualità**  
**dell'Università degli Studi del Sannio**  
**per il triennio 2017-2019**  
A cura del Presidio di Qualità

## **PREMESSA**

L'Università degli Studi del Sannio (di seguito identificata come l'Università) persegue una politica di assicurazione e miglioramento della qualità in ognuna delle sue missioni istituzionali: la didattica, la ricerca e la terza missione. A tale scopo, l'Università si ispira alle indicazioni contenute nell'ENQA 2015, alle linee guida per l'accreditamento delle attività formative e della valutazione della ricerca provenienti dall'ANVUR, alle disposizioni del MIUR, alla letteratura accademica sull'argomento, nonché alle istanze dei suoi principali stakeholder: gli studenti, i docenti, il personale tecnico amministrativo, le istituzioni, il mondo delle imprese e delle professioni. Attraverso la politica della qualità, l'Università mira ad instillare la cultura della qualità in tutti gli attori che partecipano alle attività di formazione, produzione e disseminazione della conoscenza scientifica, per il progresso sociale, culturale ed economico della società.

I valori attorno ai quali l'Università costruisce la sua politica per la qualità sono:

- \* l'etica nella didattica, nella ricerca e nella terza missione;
- \* la responsabilità nei confronti degli stakeholder;
- \* l'attitudine al miglioramento;
- \* la trasparenza.

## **LA FILOSOFIA DELLA QUALITÀ DELL'UNIVERSITÀ**

Il concetto di qualità è centrale nei processi di erogazione dei servizi come testimonia la copiosa letteratura sull'argomento. Negli ultimi decenni è stato introdotto anche nelle università in numerosi contesti geografici (Europa, Nord-America e Australia). Le esperienze maturate in questi contesti hanno alimentato un acceso dibattito sugli strumenti per favorire e misurare la qualità nelle università e la produzione di numerosi studi empirici sul tema.

La difficoltà di introdurre politiche della qualità nelle università deriva non solo dalla natura delle attività ad esse istituzionalmente demandate, ma è legata anche alla pluralità di attori che intervengono nei diversi processi che concorrono alla didattica, la ricerca o la terza missione. Tradizionalmente l'attività delle università è stata concepita come animata da due attori: i docenti e gli studenti. Ai primi, grazie anche al riconoscimento della libertà nella didattica e nella ricerca, è stata da sempre riconosciuta grande autonomia. Le numerose riforme dell'università ed i processi evolutivi che hanno portato alla attuale geografia dell'università italiana, hanno imposto alle università di riconoscere la loro natura di organizzazioni pluralistiche e di valorizzare il contributo del personale tecnico-amministrativo e soprattutto degli studenti, per migliorare la qualità delle missioni istituzionali. La centralità dello studente, da sempre evocata come un mantra, assume pertanto un nuovo significato. Gli studenti, infatti, non vanno intesi come meri destinatari delle politiche della qualità della didattica, ma attori centrali, il cui contributo è fondamentale in tutti i processi di perseguimento della qualità nella didattica.

Le difficoltà di attuare politiche della qualità in ambito universitario derivano dalle caratteristiche del concetto di qualità: astrattezza e multidimensionalità. Tuttavia, proprio queste sue caratteristiche rendono ampio lo spettro delle scelte delle politiche della qualità nei contesti in cui questa va perseguita.

La qualità, dunque, non è antitetica rispetto alla autonomia, essenziale per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Università.

La promozione di politiche di qualità nell'Università richiede, *in primis*, la condivisione da parte della comunità di docenti, personale tecnico amministrativo e studenti, del significato da attribuire alla qualità nella formazione, nella ricerca e nella terza missione dell'Università. La definizione della qualità e delle sue declinazioni non è tuttavia un processo autoreferenziale che coinvolge esclusivamente questi attori, ma si alimenta ed arricchisce grazie al contributo di numerosi stakeholder esterni, portatori di interessi e di influenza sull'attività universitaria.

Al di là delle diverse dimensioni in cui può essere declinato il concetto di qualità, che variano in relazione alla missione presa in considerazione, nella letteratura di matrice nordeuropea, si registra una convergenza su tre diverse accezioni della qualità: a) qualità come risultato; b) qualità come processo e c) qualità della relazione. L'Università si riconosce in questa prospettiva.

Il concetto di qualità come risultato è legato all'interesse della società ad assicurarsi che gli studenti, attraverso i percorsi formativi offerti dall'Università: a) ricevano le conoscenze generali e sviluppino le competenze essenziali per una piena partecipazione alla società e b) acquisiscano le conoscenze tecniche richieste dalle professioni, per cui il programma specifico è stato progettato. In un'era globalizzata, tale formazione deve essere, inoltre, comparabile a quella offerta da altre università e trasferibile a, e applicabile in, contesti diversi da quello nazionale. In altre parole, occorre coniugare le conoscenze globali con quelle locali.

L'accezione della qualità come processo è quella con la quale abbiamo maggiore familiarità, in quanto legata al processo di accreditamento (definito dall'ANVUR attraverso l'AVA) che ha riguardato per lo più l'attività didattica. Il processo di accreditamento ha standardizzato, spesso solo sotto il profilo formale, le attività realizzate dalle università per la progettazione e la erogazione delle attività formative ai diversi livelli (L, LM, dottorato di ricerca). Questo si è tradotto, nella maggior parte dei casi, in una visione della qualità calata dall'alto, spesso senza alcuna considerazione per le condizioni di contesto, vuota, perché intesa ed interpretata come mero rispetto formale di scadenze e di adempimenti. Molto spesso, infine, è stata vissuta come una ingerenza, talvolta ottusa, nella autonomia delle università e del singolo docente.

L'estensione della qualità dalla singola interazione all'intera relazione è particolarmente utile nel contesto accademico, dove le politiche di perseguimento della qualità possono essere realizzate in un orizzonte temporale di medio termine, come quello legato all'esperienza dello studente (dall'orientamento in entrata a quello in uscita), o anche di lungo termine, per il personale docente che è stabilmente incardinato presso un dipartimento dell'ateneo. Dunque, queste tre accezioni della qualità costituiscono i tre pilastri per le politiche della qualità perseguite dall'Università nel prossimo triennio. L'Università intende, infatti, perseguire politiche della qualità che, in un'ottica relazionale, promuovano il miglioramento dei processi e dei risultati.

Alla luce della semplificazione delle procedure di accreditamento della attività didattica, come si evidenzia da una prima lettura del DM 987 del 2016 (AVA 2.0), per la quale comunque l'Università può contare sul bagaglio di esperienza accumulata nel passato triennio di applicazione, ma anche in vista della imminente fase di audit sul campo (realizzata attraverso le Commissioni di Esperti Valutatori—CEV), l'Università ritiene che i tempi siano maturi per riconnettere il processo di accreditamento con quello più ampio della promozione della cultura della qualità e dell'attitudine al miglioramento. Tale

obiettivo richiede di rispondere anche ai seguenti interrogativi: “Qualità per chi?” e “Qualità attraverso chi?”.

### *Qualità per chi?*

Per quanto gli studenti abbiano un ruolo centrale nelle politiche della qualità dell’Università, il riconoscimento delle istanze dei diversi portatori di interessi, interni ed esterni all’Università, è cruciale per una concreta promozione della qualità. La promozione della qualità della didattica passa infatti anche attraverso la promozione delle condizioni di contesto che favoriscono e supportano l’attività dei singoli docenti. A titolo di esempio, la qualità dei processi di organizzazione delle attività didattiche, la allocazione degli spazi e la manutenzione delle attrezzature disponibili nelle aule sono attività amministrative (a livello di dipartimento e di ateneo, rispettivamente) che hanno un impatto rilevante sia sull’attività dei docenti sia sulle percezioni degli studenti. Standardizzare i processi di supporto alla didattica consente di eliminare elementi di soggettività e incertezza nella realizzazione delle diverse attività e contribuisce alla creazione di condizioni di prevedibilità delle attività didattiche, a vantaggio di tutti gli attori coinvolti nel processo (personale docente, personale tecnico amministrativo e studenti). Queste considerazioni ci portano al secondo quesito: “Qualità attraverso chi?”.

### *Qualità attraverso chi?*

L’esempio descritto (che certamente non esaurisce gli ambiti di intervento delle politiche della qualità) consente di riconoscere l’esistenza di diversi livelli di analisi e di intervento delle politiche della qualità:

*Individuo*: ad esempio, il docente, lo studente, il manager didattico etc.;

*Gruppo*: ad esempio, il consiglio di corso di studi, il dipartimento o i singoli uffici;

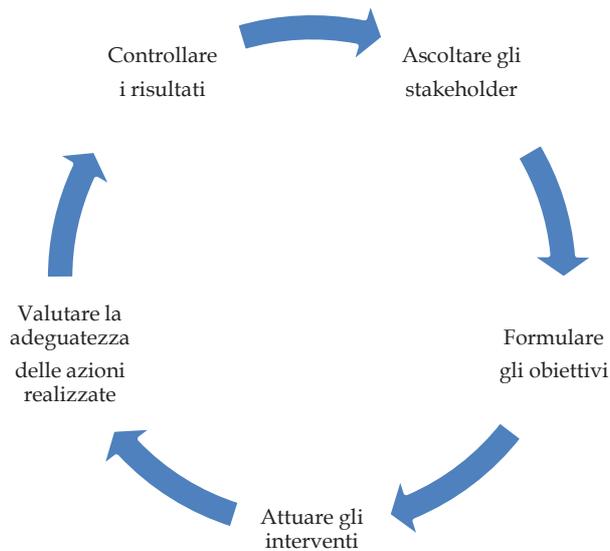
*Organizzazione*: l’ateneo.

Ognuno di questi livelli di analisi può e deve essere soggetto attivo nella promozione e nella attuazione di politiche della qualità. Elemento essenziale è la ricerca di opportune forme di bilanciamento fra autonomia degli individui e dei gruppi e il coordinamento con il dipartimento (per quanto attiene ai diversi corsi di studio) e con l’amministrazione centrale (per quanto attiene ai tre dipartimenti). Sotto questo profilo è indispensabile identificare i meccanismi di integrazione e di coordinamento delle politiche della qualità ai diversi livelli e nei diversi ambiti di attività.

## **IL MODELLO DELLA QUALITÀ**

Il modello, attraverso cui l’Università articola i suoi processi di miglioramento, è strutturato in cinque fasi, visualizzate nella figura 1 e descritte di seguito.

**Figura 1. Il modello della qualità di L'Università**



### ***Ascoltare gli stakeholder***

L'ascolto delle istanze degli stakeholder (sia interni che esterni) è una attività cruciale per la progettazione del sistema di offerta dell'Università, sia che si tratti di attività formative, sia che si tratti di ricerca o di terza missione. L'ascolto mira, infatti, ad identificare quelle condizioni di contesto che favoriscono le attività istituzionali dell'Università ed i bisogni e le aspettative dei soggetti coinvolti. A titolo di esempio, il coinvolgimento del mondo delle imprese e delle professioni, così come la consultazione di studi di settore consentono di identificare le competenze attese per determinate figure professionali che orienteranno la progettazione dell'offerta formativa. Attraverso la fase di ascolto è possibile evidenziare le aree nelle quali è necessario intervenire per promuovere azioni di miglioramento.

### ***Formulare gli obiettivi***

Sulla scorta dei risultati della fase di ascolto, si fissano gli obiettivi da perseguire. Gli obiettivi possono riguardare aspetti legati al miglioramento dei risultati o dei processi nelle diverse fasi della relazione con gli studenti (se si tratta delle attività didattiche), della relazione con i docenti (nel caso delle attività di ricerca) o con la comunità locale, il mondo delle imprese e delle professioni (nel caso della terza missione). L'identificazione degli obiettivi deve tenere conto del grado di priorità degli stessi, ma anche delle condizioni di contesto (disponibilità di risorse) che ne influenzano la realizzabilità. Nella formulazione degli obiettivi, è necessario, inoltre, il raccordo fra le indicazioni contenute nel piano della qualità e gli obiettivi del piano integrato.

### ***Attuare gli interventi***

La attuazione degli interventi si sostanzia nella definizione delle modalità più idonee ad attuare gli obiettivi prefissati. In questa fase, gli obiettivi vengono tradotti in azioni ed assegnati agli attori coinvolti. Sono inoltre identificati gli strumenti da impiegare, gli uffici responsabili e l'orizzonte

temporale entro cui l'obiettivo deve essere realizzato e, correlativamente, gli intervalli di rilevazione dei risultati (vedi fasi successive).

### ***Valutare la adeguatezza delle azioni realizzate***

Si tratta di una attività fondamentale per migliorare i processi decisionali ed attuativi. Tale miglioramento è perseguito grazie all'apprendimento organizzativo, che si realizza attraverso momenti di riflessione collettiva (da attuarsi in tempi rapidi, per evitare rischi di razionalizzazione *ex post* o perdita di memoria). Tali analisi coinvolgono gli attori principali delle azioni oggetto di riflessione e mirano ad enucleare quello che ha funzionato, quello che non ha funzionato e le eventuali cause. Obiettivo è identificare *best practice* da replicare in futuro per gli stessi compiti o per compiti analoghi.

### ***Controllare i risultati***

L'attività di controllo è volta ad assicurare che l'obiettivo sia stato effettivamente realizzato, in quale misura e le cause di eventuali scostamenti (qualità intesa come risultato). L'attività di controllo comporta pertanto l'identificazione del sistema di indicatori (*key quality performance indicator*), gli intervalli di monitoraggio e l'interpretazione degli stessi attraverso comparazioni su base spaziale e temporale.

Il modello della qualità di sopra descritto, per la sua versatilità, si presta ad essere adottato per tutte le missioni istituzionali dell'Università. Si riconnette, inoltre, ai processi di accreditamento attraverso l'adozione di un sistema di piani, che consentono di documentare le attività descritte in precedenza, fornendo di fatto tutte le informazioni necessarie per il perfezionamento delle procedure di accreditamento. La struttura dei piani, prevede un primo livello di ripartizione:

- ✓ piano per la qualità della didattica;
- ✓ piano per la qualità della ricerca;
- ✓ piano della qualità della terza missione.

Ciascun piano si articola in una sistema di piani operativi focalizzati su attività (ad esempio, le attività di orientamento o i servizi agli studenti) o su uno stadio della relazione (ad esempio, il piano a sostegno dei giovani ricercatori).

## **IL RUOLO DEL PRESIDIO DI QUALITÀ**

Il presidio di qualità dell'Università, si inserisce nel modello della qualità sopra descritto come organismo propulsivo e di supporto delle politiche della qualità dell'Università. A tale scopo predisponde documenti programmatori su base triennale, da sottoporre agli organi di governo. Tali documenti possono essere integrati/revisionati su base annuale. Sulla base delle indicazioni degli organi di governo, da un lato, e del Nucleo di valutazione, dall'altro, identifica, inoltre, le azioni più idonee per promuovere tale miglioramento.

A tale scopo, il presidio di qualità:

- ✓ definisce il modello organizzativo a supporto dei processi di accreditamento e di promozione della qualità in coerenza con la normativa vigente;

- ✓ promuove incontri con i diversi attori della qualità. Il presidio di qualità predispone, su base annuale, un calendario di incontri per supportare i diversi attori nell'identificazione di potenziali aree di miglioramento nella didattica, nella ricerca e nella terza missione;
- ✓ promuove incontri di formazione e di informazione relativi al funzionamento di taluni organi, quali la commissione didattica paritetica, o relativi all'utilizzo di strumenti di misurazione della qualità (ad esempio il questionario sulla valutazione della didattica);
- ✓ offre consulenza nel processo di accreditamento e della fase di audit sul campo realizzata dalle CEV definendo linee guida relative agli adempimenti per l'accREDITamento e il relativo cronoprogramma;
- ✓ offre supporto nella redazione dei piani della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, così come nella costruzione dei piani operativi. A tale scopo, l'azione potrà avvenire sotto forma di consulenza ad hoc o attraverso linee guida (a titolo di esempio, quelle relativa alla consultazione delle parti sociali per la riformulazione dell'offerta formativa o quelle per la costruzione del sistema di indicatori più idonei a misurare i risultati dei processi di miglioramento della qualità nella didattica, nella ricerca, nella terza missione).