

AVEPRO

A. LINEE GUIDA:  
NATURA, CONTESTO, FINALITÀ, STANDARD  
E PROCEDURE DELLA  
VALUTAZIONE E PROMOZIONE DELLA QUALITÀ

“LINEE GUIDA AVEPRO 2019”



## **Indice**

### **Presentazione del documento nel contesto delle *Linee Guida di AVEPRO***

#### **➤ Introduzione**

- Le novità introdotte dalla Costituzione Apostolica “*Veritatis Gaudium*”
- Le nuove *Linee Guida di AVEPRO* alla luce delle novità introdotte dalle ESG 2015
- Contesto e principi generali della valutazione
- Sintesi e valore del Processo

#### **➤ Parte 1 - L'AUTOVALUTAZIONE**

- 1. Il processo di VALUTAZIONE INTERNA**
- 2. Apparato istituzionale per la promozione della qualità**
- 3. Rapporto di autovalutazione / RAV**
  - 3.1 Preparazione del RAV**
  - 3.2 Consultazione all'interno dell'Istituzione: analisi SWOT e aggiornamento del piano strategico dell'Istituzione**
  - 3.3 Questionari e analisi dei dati**
  - 3.4 Stesura del RAV**

#### **➤ Parte 2 - La VALUTAZIONE ESTERNA**

- 4 Cenni relativi al processo di valutazione esterna**
  - 4.1 Caratteristiche della Commissione di valutazione nominata da AVEPRO**
  - 4.2 La visita in loco**
  - 4.3 Il Rapporto di valutazione esterna**
  - 4.4 La procedura di revisione del Rapporto di valutazione esterna da parte dell'Istituzione accademica e la procedura di appello**

#### **➤ Parte 3 - Cosa avviene dopo la valutazione?**

- 5. Il *follow-up***
- 6. Il piano di miglioramento della qualità / PMQ**
- 7. Il piano strategico / PS e l'avvio del nuovo ciclo di valutazione**
- 8. Schema riassuntivo del ciclo di valutazione**

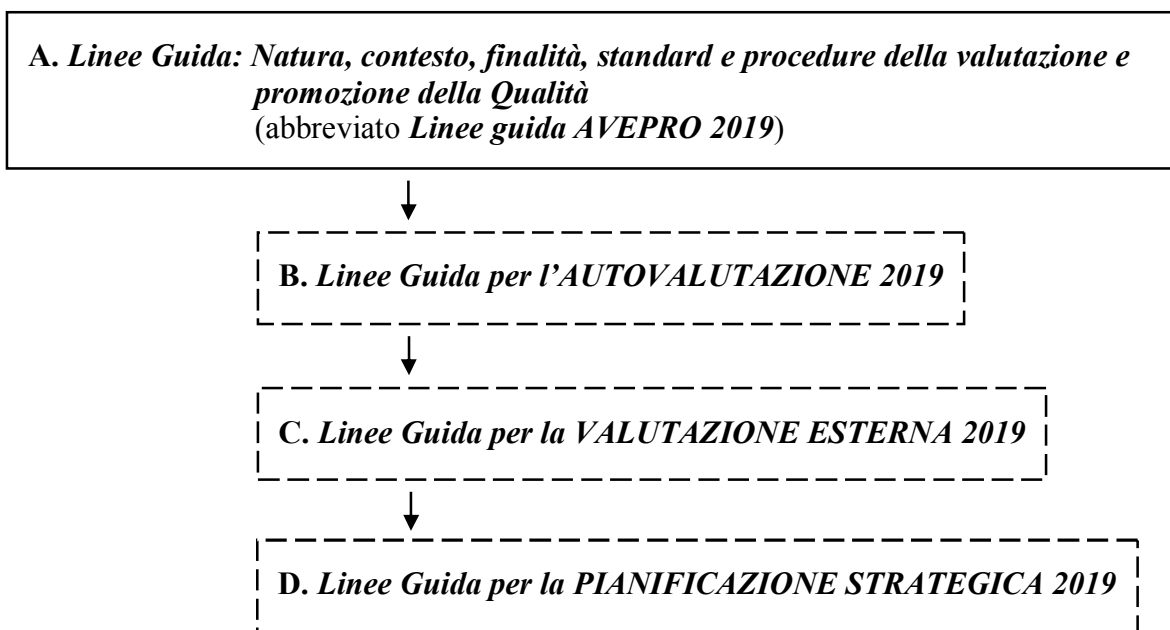
#### **➤ Parte 4 - AVEPRO: valutazione dell'Agenzia**



## Presentazione del documento nel contesto delle *Linee Guida di AVEPRO*

Il presente documento si inserisce in un **quadro di linee guida proposte dall’Agenzia come primo documento generale** e di contestualizzazione dell’intero processo di valutazione della qualità.

Le altre linee guida costituiscono degli approfondimenti di argomenti introdotti attraverso questo primo fondamentale documento.



### ► **Introduzione**

L’Agenzia della Santa Sede per la Valutazione e la Promozione della Qualità delle Università e Facoltà Ecclesiastiche / AVEPRO è stata eretta il 19 settembre 2007 da Sua Santità Benedetto XVI. L’idea di creare un’Agenzia è nata dalla Congregazione per l’Educazione Cattolica, a seguito dell’adesione della Santa Sede al Processo di Bologna nel 2003, con lo scopo di rafforzare l’attenzione verso la qualità accademica attraverso la messa in atto di nuovi strumenti e procedure adatti alle esigenze attuali. Inoltre, come promosso dal Processo di Bologna e successivamente dalla istituzione dello Spazio Europeo dell’Istruzione Superiore / *European Higher Education Area* / EHEA, l’Agenzia collabora con le Istituzioni al fine di partecipare allo sforzo comune di armonizzazione dei diversi sistemi di istruzione superiore.

Dopo il primo decennio di attività dell’Agenzia, diversi fattori hanno comportato una serie di novità che si cercherà di tradurre in linee guida per le Istituzioni accademiche ecclesiastiche. Tra di esse basti citare la pubblicazione della Costituzione Apostolica relativa alle Università e Facoltà ecclesiastiche “*Veritatis Gaudium*”, la revisione degli Statuti dell’Agenzia, la versione aggiornata delle *European Standards and Guidelines* / ESG<sup>1</sup>, il sempre crescente sistema di confronto e collaborazione messo in atto con la Congregazione per l’Educazione Cattolica e le Autorità delle Istituzioni Accademiche, la necessità riferita da Università e Facoltà di confrontarsi con temi quali la pianificazione strategica e processi di riorganizzazione, le richieste di effettuare valutazioni

<sup>1</sup> ENQA/ESU/EUA-EURASHE, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area/ESG*, 2015.



coordinate da AVEPRO provenienti da Istituzioni accademiche (ecclesiastiche e cattoliche) situate in continenti diversi da quello europeo. L'insieme di questi fattori ha generato diversi impatti riferibili al contesto e alle aree di attività dell'Agenzia.

• **Le novità introdotte dalla Costituzione Apostolica *Veritatis Gaudium***

*Veritatis Gaudium* è da considerarsi un documento che prosegue la linea tracciata dalla precedente Costituzione Apostolica che regolamentava Università e Facoltà ecclesiastiche, *Sapientia christiana* (1979). Il collegamento non è solo ideale ma sostanziale in quanto il testo del Proemio della Costituzione del 1979 è inserito all'interno della *Veritatis Gaudium*.

Il documento pertanto è da intendersi come una sorta di evoluzione che si pone in continuità con il precedente quadro normativo. Sono presenti alcuni cambiamenti ed è possibile affermare che la *Veritatis Gaudium* possiede una considerevole valenza programmatica, in altre parole indichi alcune direzioni ma rimette alle Istituzioni accademiche la libertà (e la responsabilità) di inserire i contenuti e le modalità necessarie per conseguire gli obiettivi e rendere concrete le indicazioni presentate nel testo. In altri termini, **quello che cambia non è l'oggetto dell'attività accademica (il "cosa" si deve fare), ma il "come" sulla base del "perché" lo si debba fare:**



In questo contesto anche **la definizione di "qualità" rinnova il suo significato, le dimensioni in cui si concretizza e i criteri che vengono utilizzati per valutarla.**

In particolare, i criteri di valutazione per le Facoltà Ecclesiastiche possono essere ricavati dagli obiettivi contenuti nella *Veritatis Gaudium* (Art. 3), i quali riprendono sostanzialmente quelli indicati in *Sapientia Christiana*, ovvero (§1) "coltivare e promuovere, mediante la ricerca scientifica, le proprie discipline, cioè quelle direttamente o indirettamente connesse con la Rivelazione cristiana o che servono in un modo diretto alla missione della Chiesa, enucleare sistematicamente le verità in essa contenute, considerare alla loro luce i nuovi problemi che sorgono, e presentarle agli uomini del proprio tempo nel modo adatto alle diverse culture".

Inoltre, "formare ad un livello di alta qualificazione gli studenti nelle proprie discipline secondo la dottrina cattolica, prepararli convenientemente ad affrontare i loro compiti, e promuovere la formazione continua o permanente, nei ministri della Chiesa" (art. 3§2) e "aiutare attivamente, secondo la propria natura e in stretta comunione con la Gerarchia, sia le Chiese particolari sia quella universale in tutta l'opera dell'evangelizzazione" (art. 3§3).

La Costituzione Apostolica invita al confronto con i grandi mutamenti della nostra epoca, stimola ad affrontare la crisi antropologica e ambientale che stiamo vivendo auspicando un cambiamento di modello di sviluppo. "Il problema è che non disponiamo ancora della cultura necessaria per affrontare questa crisi e c'è bisogno di costruire leadership che indichino strade. Questo ingente e non rinviabile compito chiede, sul livello culturale della formazione accademica e dell'indagine scientifica, l'impegno generoso e convergente verso un radicale cambio di paradigma, anzi – mi permetto di dire – verso «una coraggiosa rivoluzione culturale» (*Veritatis Gaudium*, Proemio 3).

Sempre nel Proemio vengono definiti **quattro principi cardine** che generano ricadute sulla valutazione della qualità delle Istituzioni accademiche ecclesiastiche; questi principi/criteri sono:



- ➔ l'**identità missionaria e il ritorno al Kerygma**, ovvero all'essenziale dell'annuncio cristiano
- ➔ il **dialogo a tutto campo** “non come atteggiamento tattico” ma come “cultura dell'incontro”
- ➔ **multi-disciplinarietà inter-disciplinarietà e trans-disciplinarietà**, ovvero cercare di superare la parcellizzazione del sapere e delle conoscenze scientifiche
- ➔ la **capacità di fare rete** valorizzando il contributo positivo e arricchente delle realtà periferiche.

Questi elementi determinano quindi che il concetto di qualità venga indagato non solo rispetto alla didattica ma anche alla ricerca, alla terza missione e a tutte le attività di gestione e di governo delle Istituzioni accademiche.

Per ciò che riguarda la ricerca in particolare nella *Veritatis Gaudium* viene definita come “indispensabile la creazione di nuovi e qualificati centri di ricerca in cui possano interagire con libertà responsabile e trasparenza reciproca – come ho auspicato nella *Laudato si'*<sup>2</sup>– studiosi provenienti dai diversi universi religiosi e dalle differenti competenze scientifiche [...]. In tutti i Paesi, le Università costituiscono la sede primaria della ricerca scientifica per il progresso delle conoscenze e della società, svolgendo un ruolo determinante per lo sviluppo economico, sociale e culturale, soprattutto in un tempo come il nostro segnato da veloci, costanti e vistosi cambiamenti nel campo delle scienze e delle tecnologie. Anche negli accordi internazionali viene rimarcata la responsabilità centrale dell'Università nelle politiche della ricerca e la necessità di coordinarle creando reti di centri specializzati così da facilitare, tra l'altro, la mobilità dei ricercatori” (*Veritatis Gaudium*, Proemio 5).

La Costituzione Apostolica indica infine AVEPRO come ente a cui è deputata la responsabilità della valutazione di “Università e Facoltà ecclesiastiche, nonché delle altre Istituzioni di educazione superiore” appartenenti al sistema della Santa Sede (Norme applicative, parte prima, titolo primo art. 1 §2).

Queste linee guida intendono pertanto offrire alle Istituzioni accademiche un quadro complessivo nell'ambito del quale definire, programmare e realizzare la valutazione della qualità alla luce sia delle disposizioni normative che regolano la materia sia di quanto raccomandato a livello internazionale in attuazione delle varie iniziative cui la Santa Sede ha aderito.

#### • **Le nuove linee guida di AVEPRO alla luce delle novità introdotte dalle ESG 2015**

Prima di introdurre alcune importanti “evoluzioni” delle Linee guida introdotte anche a seguito della pubblicazione delle ESG 2015, appare opportuno sottolineare che tali Linee Guida, similmente a quelle formulate nel 2009, hanno come scopo principale quello di garantire un orientamento comune ed unitario per tutte le Istituzioni universitarie ecclesiastiche presenti nel contesto europeo ed internazionale, mantenendo tuttavia un livello di generalità tale da rispettare le diversità e le peculiarità delle singole Istituzioni nei loro contesti specifici. Si applicano quindi anche alle Istituzioni universitarie ecclesiastiche sotto la guida di AVEPRO, la quale, peraltro, opera in una dimensione internazionale conformemente alla vocazione universale della Chiesa (art. 4 §1 Statuti) e pertanto nel contesto non solo europeo ma mondiale.

Di fatto però le Istituzioni accademiche ecclesiastiche presenti in Europa sono parte integrante di un processo che tende ad armonizzare, nel rispetto delle diversità e delle specificità, i sistemi di Istruzione superiore presenti nel Continente. A questo processo la Santa Sede ha aderito e questo

---

<sup>2</sup> Francesco, *Lett. enc Laudato Si'* (24 maggio 2015)



implica sia l'espressione di una volontà politica sia la creazione di un sistema "regionale" che può arrivare a costituire un modello di riferimento anche per le Istituzioni accademiche ecclesiastiche presenti nel resto del mondo.

La **Qualità** o meglio la **Quality Assurance** è un mezzo a servizio della creazione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore / *European Higher Education Area* / EHEA. I progressi realizzati nel corso dell'ultimo decennio hanno riguardato principalmente il sistema di "fiducia" e collaborazione che si è venuto a creare tra Istituzioni e Agenzie nel quadro dei vari sistemi di valutazione. Questo cambiamento, ovvero il **passaggio da un sistema di "controllo" ad un sistema di responsabilizzazione e quindi di promozione della qualità** è stato ben recepito nelle ESG 2015, dove vengono indicati quattro obiettivi in particolare:

1. definire un quadro comune per i sistemi di assicurazione della qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento a livello europeo, nazionale ed istituzionale
2. rendere possibile l'assicurazione e il miglioramento della qualità dell'istruzione superiore
3. promuovere la fiducia reciproca facilitando così il riconoscimento e la mobilità all'interno dei singoli paesi e fra paesi diversi
4. offrire informazioni in merito all'assicurazione della qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore / EHEA.

In sintesi gli obiettivi esprimono la volontà di cristallizzare e rendere strutturali i progressi realizzati nel corso del decennio 2005-2015.

Vengono poi proposti quattro principi fondamentali:

1. le **Istituzioni** di istruzione superiore **hanno la responsabilità primaria della qualità** (e della sua assicurazione) relativamente ai servizi didattici offerti
2. la **Quality Assurance** **tiene conto della diversità dei sistemi di istruzione superiore, delle Istituzioni, dei corsi di studio e degli studenti**
3. la **Quality Assurance** **promuove lo sviluppo di una cultura della qualità**
4. la **Quality Assurance** **tiene conto delle esigenze e delle aspettative degli studenti, di tutti gli altri stakeholders e della società in generale.**

A questi principi, già in parte indicati nelle Linee Guida elaborate nel 2009, AVEPRO ne aggiunge altri, riconoscendo una rilevanza specifica al "**miglioramento continuo**", garantito dalle pianificazioni strategiche e dall'attuazione delle raccomandazioni delle Commissioni esterne di valutazione.

Si evidenzia inoltre la **centralità degli studenti e dei processi di apprendimento rispetto a quelli di insegnamento**, tema presente anche nelle pedagogie in uso presso le Istituzioni accademiche ecclesiastiche.

Considerata la vocazione universale dell'Agenzia, AVEPRO ha aggiornato le proprie linee guida anche alla luce delle *Guidelines of Good Practices* di INQAAHE (edizione rivista del 2016)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> INQAAHE. *Guidelines of Good Practices (revised version)*, 2016.



### • **Contesto e principi generali della valutazione**

La valutazione della qualità è uno degli elementi chiave del Processo di Bologna ed è quindi centrale per lo sviluppo dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore / EHEA. Nei comunicati che si sono susseguiti nel tempo, i Ministri hanno ribadito il loro impegno a sostenere l'ulteriore sviluppo della promozione della qualità, a livello istituzionale, nazionale ed europeo, e hanno sottolineato come **la responsabilità primaria per la valutazione della qualità spetta alle Istituzioni stesse**.

In linea con le ESG 2015, il sistema proposto da AVEPRO propone una coerente politica di qualità basata proprio sulla convinzione che le Istituzioni siano responsabili dello sviluppo della loro qualità interna: con il contributo attivo degli studenti, le Istituzioni devono controllare e valutare tutte le loro attività, compresi programmi di studio, organizzazione e volume della ricerca, innovazione, gestione, sistemi di finanziamento e servizi. Le procedure devono promuovere la qualità accademica e organizzativa, sviluppare una cultura della qualità, ridurre la burocrazia, avere un buon rapporto costi-efficacia, ed evitare gli eccessi normativi. Conseguentemente, le procedure di valutazione esterna della qualità dovrebbero appurare, attraverso la visita dell'Istituzione, che i processi di valutazione interna della qualità siano stati corretti ed efficaci.

AVEPRO è consapevole della complessità delle sfide che deve affrontare. L'Agenzia deve sostenere le Istituzioni ecclesiastiche in Europa, per far sì che si posizionino in questo panorama dell'istruzione superiore attraverso lo sviluppo di un efficace e coerente processo di promozione della qualità, che verta sul miglioramento costante, sostenga una cultura della qualità in tutte le attività, e soddisfi gli *standard* e le linee guida europee.

Ma la complessità non si ferma qui: difatti le Istituzioni ecclesiastiche sono presenti in 18 Paesi europei, nei quali si parlano 15 lingue diverse. Variano notevolmente in termini di dimensioni, organizzazione, missione specifica, background culturale e contesto nazionale.

Le Istituzioni ecclesiastiche possono essere suddivise in quattro gruppi principali:

- Università Pontificie
- Istituzioni autonome con una o più Facoltà
- Istituzioni con una o più Facoltà all'interno di Università cattoliche
- Istituzioni con una o più Facoltà all'interno di Università statali.

Molte di queste sono responsabili dei gradi accademici rilasciati e dei processi di qualità di un gran numero di Istituti e Centri di studio affiliati, aggregati o in essi incorporati.

Diverse Istituzioni sono tenute a soddisfare criteri di accreditamento, a livello regionale o nazionale, che comportano rapporti e verifiche dettagliate. Questo può creare una mentalità che identifica erroneamente l'accreditamento con l'attuale concezione della valutazione della qualità.

Per quanto possibile, si proseguirà nell'organizzare le iniziative di AVEPRO per la qualità in modo armonico, con specifici requisiti locali. Tuttavia, l'integrità dei processi di qualità di AVEPRO deve essere mantenuta senza compromessi sugli obiettivi chiave.



• Sintesi e valore del Processo

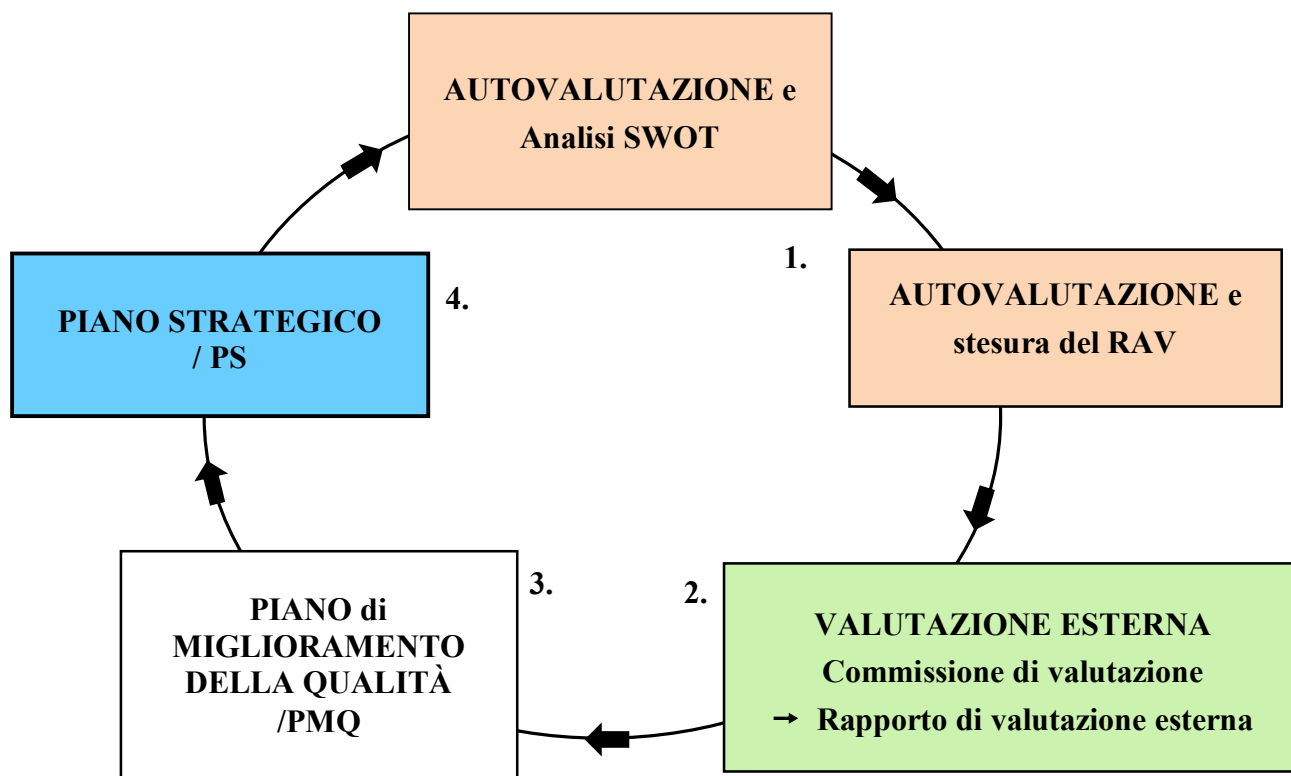


Figura 1 - Schema generale del ciclo di *Quality Assurance*

Il Processo di valutazione della qualità è da considerarsi come **un’attività ciclica, condivisa, continua** e si articola nelle seguenti fasi:

- ➔ VALUTAZIONE INTERNA o AUTOVALUTAZIONE (1.)
- ➔ VALUTAZIONE ESTERNA (2.)
- ➔ PIANO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ / PMQ (3.)
- ➔ PIANIFICAZIONE STRATEGICA (4.)

Il punto di partenza del processo è la **VALUTAZIONE INTERNA (AUTOVALUTAZIONE) della qualità**, attraverso la quale l’Istituzione ha la possibilità di fare un’autovalutazione critica e un esame del lavoro svolto dalle sue diverse Unità, oltre che di conoscere il punto di vista degli studenti e dei destinatari dei servizi offerti.

Il lavoro consiste nella stesura di un **Rapporto di autovalutazione / RAV** che contenga informazioni sia di natura “perceptiva” sia su cosa pensa chi vive l’Istituzione relativamente a punti di forza e di debolezza, criticità e aree di eccellenza (analisi SWOT) sia di carattere oggettivo (i dati statistici presentati negli allegati). L’accento è posto sulla **riflessione, la partecipazione, l’analisi e l’autocritica**.





Il RAV è un documento riservato ad uso esclusivo dell'Istituzione stessa e della Commissione di valutazione esterna e non verrà pubblicato (al contrario di quanto avviene per il Rapporto di valutazione estera redatto dalla Commissione di valutazione). Ciò incoraggerà l'Istituzione a fare un'autoanalisi critica e talvolta dolorosa, o, meglio ancora, un esame di coscienza.

Durante l'autovalutazione si rispetteranno sempre l'integrità del processo e la sensibilità dei colleghi. I componenti di tutti coloro che sono coinvolti nel processo dovranno mantenere un atteggiamento di ascolto e di rispetto. Bisogna sempre ricordare che "l'Università e/o la Facoltà formano (...) una comunità", e "tutte le persone devono sentirsi corresponsabili del bene comune" (*Veritatis Gaudium*, art. 11) nonché della coesione della comunità accademica.

In linea con le consolidate buone pratiche internazionali e con quanto previsto dalle ESG, a seguito dell'autovalutazione **AVEPRO organizzerà una valutazione esterna di ogni Istituzione ecclesiastica** per verificare l'efficacia dei sistemi interni di qualità. Le procedure utilizzate per la valutazione esterna saranno proporzionali alle dimensioni delle Istituzioni coinvolte e rifletteranno quelle utilizzate per la valutazione interna.

In sintesi quindi:

- l'Istituzione prepara un **Rapporto di autovalutazione / RAV**, utilizzando una metodologia concordata con AVEPRO
- AVEPRO nomina un gruppo composto da esperti internazionali (**Commissione di valutazione**) che analizzerà il RAV, visiterà l'unità per uno o più giorni (**visita esterna**), e scriverà un Rapporto che sarà pubblicato (**Rapporto di valutazione esterna**)
- il Rapporto di valutazione esterna mostrerà l'importanza fondamentale delle politiche istituzionali per la promozione della qualità, e farà raccomandazioni per il miglioramento. Il Rapporto includerà considerazioni relative alla validità e all'esattezza del RAV, verificherà le proposte di sviluppo dell'Istituzione, e fornirà raccomandazioni per ulteriori azioni
- l'Istituzione prepara un **Piano di Miglioramento della Qualità / PMQ** sulla base del Rapporto di valutazione esterna, e AVEPRO monitora il progresso nella realizzazione del piano
- l'Istituzione elabora un **Piano Strategico / PS** basandosi sulle linee guida proposte da AVEPRO
- il piano strategico **deve essere monitorato ciclicamente** dall'Istituzione stessa e **la sua implementazione avvia di fatto il ciclo successivo di valutazione**
- inizia un **nuovo ciclo di valutazione**: l'Istituzione elabora una nuova analisi SWOT, con particolare riferimento alla realizzazione del piano strategico, che si traduce in concreto nella stesura di nuovo RAV
- **la valutazione esterna della qualità non si esaurisce con la pubblicazione del Rapporto ma darà origine a strutturate procedure di follow-up** al fine di garantire che le raccomandazioni siano prese nella dovuta considerazione e che **i Piani Strategici siano elaborati e realizzati** mediante azioni concrete.

Agendo in questo modo la promozione della qualità non è sarà costituita da episodi quasi burocratici di verifica ma sarà orientata al tentativo di ogni Istituzione di puntare ad un miglioramento continuo. **L'accreditamento di tutte le Istituzioni accademiche ecclesiastiche continua a essere di competenza della Congregazione per l'Educazione Cattolica, come pure eventuali decisioni amministrative.** La Congregazione si riserva il diritto di intraprendere azioni correttive, se necessario, alla luce di problematiche emerse nel Rapporto redatto dagli esperti.



## ► Parte 1 - L'AUTOVALUTAZIONE

### 1. Il processo di VALUTAZIONE INTERNA

Coerentemente con quanto previsto dal primo principio dalle ESG 2015, la responsabilità del processo di *Quality Assurance* è primariamente affidato alle singole Istituzioni interessate.

L'impegno richiesto alle Istituzioni per avviare processi di autovalutazione è l'occasione per promuovere una **cultura di monitoraggio continuo sulla propria qualità**. Tale comportamento, in accordo a quanto proposto delle ESG 2015, dovrebbe tuttavia far parte di una precisa "strategia di gestione" che sia formalizzata e resa pubblica (cfr. **ESG 2015, 1.1**), nonché sia tale da garantire il coinvolgimento degli *stakeholders* (ovvero, tutti coloro che sono coinvolti all'interno dell'Istituzione, compresi gli studenti e lo staff, e al suo esterno).

Ai fini di garantire lo sviluppo di una "cultura della qualità", come auspicato dalle ESG 2015, ha pertanto un ruolo fondamentale il **Piano di miglioramento della qualità / PMQ**, e conseguentemente anche **la pianificazione strategica dell'Istituzione accademica, così come suggerito dal modello di valutazione proposto da AVEPRO**.

La politica per l'assicurazione interna della qualità dovrebbe quindi tenere in considerazione alcuni aspetti fondamentali:

- progettazione ed approvazione dei piani di studio (**ESG 2015, 1.2**)
- centralità dello studente relativamente all'apprendimento, all'insegnamento e alla verifica del profitto (**ESG 2015, 1.3**)
- controllo di tutte le fasi dell'esperienza accademica dello studente: ammissione, progressione di carriera e certificazione del diploma (**ESG 2015, 1.4**)
- modalità di reclutamento, di aggiornamento e di accertamento della competenza del corpo docente (**ESG 2015, 1.5**)
- monitoraggio delle risorse didattiche e del sostegno agli studenti (**ESG 2015, 1.6**)
- gestione delle informazioni (**ESG 2015, 1.7**)
- pubblicità delle informazioni (**ESG 2015, 1.8**)
- monitoraggio continuo e revisione periodica dei corsi di studio (**ESG 2015, 1.9**)
- assicurazione esterna ciclica della qualità (**ESG 2015, 1.10**).

Questo processo e le procedure da esso derivanti valgono per tutte le Istituzioni accademiche, le Università e gli Atenei, le Facoltà, gli Istituti o i Servizi.

Ad integrazione di quanto appena indicato, 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'EUA:

**COSA si sta cercando di fare?**

**COME si sta cercando di farlo?**

**COME si fa a sapere se funziona?**

**COME si cambia per migliorare?**

Queste domande portano a riflettere su *mission*, scopi, obiettivi e priorità strategiche, sistemi e procedure in atto e loro idoneità all'adempimento della missione, così come su quale tipo di misure



sono abitualmente attuate, ivi compresi i feedback da parte degli studenti, del personale, dei datori di lavoro, e di tutte le altre parti interessate, ed anche sulle procedure in materia di pianificazione strategica, inclusa la capacità di cambiamento e di affrontare nuove sfide.

Le esperienze maturate in questi anni sia dall’Agenzia che in ambito internazionale raccomandano che il processo sia quanto più inclusivo e partecipato e riesca a stimolare **una proficua collaborazione tra l’approccio top down** (coinvolgimento attivo della leadership) **e l’approccio bottom up** (riconoscimento del senso di appartenenza ad una comunità accademica da parte di tutti coloro che “vivono” a vario titolo l’Istituzione accademica ecclesiastica e che partecipano alla realizzazione del processo).

Infine, altro tema molto importante è che **l’approccio all’autovalutazione e alla verifica sia semplice, valido e flessibile, relativamente facile da attuare, e chiaramente orientato al miglioramento.**

## **2. Apparato istituzionale per la promozione della qualità**

Un primo passo indispensabile nell’organizzazione di un processo di valutazione della qualità è la **creazione, in ciascuna unità, di un adeguato apparato interno.**

L’esperienza dimostra che:

- si dovrebbe creare una **Commissione per la qualità** di alto profilo, che riferisca al Senato accademico, per supervisionare i processi di qualità e per organizzarne il monitoraggio, e per stabilire e mantenere una forte leadership in questo campo
- il **Presidente della Commissione** dovrebbe essere nominato dal Rettore
- tutti i membri della Commissione dovrebbero essere motivati dal credere nella cultura della qualità
- la Commissione deve avere il sostegno incondizionato e ben visibile della leadership istituzionale, altrimenti l’interesse del personale cala e il lavoro non progredisce
- la funzione esecutiva (con la supervisione della Commissione per la qualità) deve essere svolta da un **Direttore per la Promozione della qualità**, e da un **Ufficio per la Promozione della qualità**, che, creato all’interno dell’Istituzione, disponga di adeguate risorse per sostenere il lavoro del Direttore
- il Direttore dovrebbe essere un membro di alto profilo della comunità accademica, essere segretario della Commissione per la qualità, e quindi avere un ruolo significativo nella formulazione delle politiche per la qualità
- l’Istituzione dovrebbe sviluppare una **solida banca dati dei risultati istituzionali in vari settori**: l’ammissione e l’avanzamento di carriera degli studenti, la produzione nel campo della ricerca, così come i corsi di studio, ed altro ancora
- questi apparati dovrebbero garantire che le attività per la qualità siano strettamente collegate alle procedure di pianificazione strategica, aspetto fondamentale per un agire condiviso.

Naturalmente, molte Istituzioni ecclesiastiche hanno dimensioni ridotte e, in tal caso, il buon senso dovrebbe suggerire gli opportuni aggiustamenti.

**I compiti dell’Ufficio per la Promozione della qualità** sono i seguenti:

- fornire un supporto alla Commissione per la qualità per lo sviluppo della politica



istituzionale in materia di promozione e garanzia della qualità, in linea con le buone pratiche internazionali

- portare avanti le iniziative promosse dalla Commissione per la qualità, volte a risolvere problemi che emergano nel processo di autovalutazione
- supportare la Commissione per la qualità nella promozione del senso di appartenenza in tutte le Unità del sistema chiamate a contribuire alla valutazione della qualità e al miglioramento
- sostenere i Dipartimenti ed i vari Settori/Servizi nell'attuazione dei processi di valutazione interna ed esterna della qualità
- lavorare con le altre Istituzioni e con AVEPRO per migliorare la collaborazione nella promozione della qualità.

### 3. Rapporto di autovalutazione / RAV

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

Una volta completato il processo di valutazione interna della qualità, i risultati vengono riportati in un RAV (che è una sintesi scritta dell'intero processo effettuato dall'Istituzione) redatto seguendo le Linee Guida di AVEPRO.

**Il RAV è un documento di fondamentale importanza per l'Istituzione (e per il processo di valutazione della qualità)**, in quanto ne riporta nel dettaglio il lavoro e le attività ponendo particolare attenzione su riflessione, analisi ed autocritica costruttiva.

Inoltre il processo è utile per l'Istituzione in quanto:

- presenta informazioni dettagliate sull'Istituzione, sulla sua missione, sulle sue funzioni ed attività, e sulla percezione condivisa del personale e degli studenti circa il loro ruolo non solo all'interno ma anche in funzione dello sviluppo sociale e culturale e, dove appropriato, della comunità internazionale
- offre un breve ma completo resoconto della visione che l'Istituzione 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'Istituzione
- aiuta l'Istituzione a identificare e analizzare i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e i rischi, e le permette di proporre rimedi adeguati
- 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'Istituzione e che possono essere sanate internamente
- fornisce un quadro entro il quale l'Istituzione può continuare a lavorare in futuro per il miglioramento della qualità
- i risultati sono convalidati da *standard* internazionali esterni
- **favorisce la preparazione del PMQ e successivamente la definizione del piano strategico**, tramite i quali si determinano le direttrici che saranno seguite nel tentativo di



migliorare costantemente la qualità.

I punti qui di seguito (3.1-3.4) forniscono una serie di dati relativi al RAV; per maggiori approfondimenti (incluso un modello di RAV) si rimanda al documento AVEPRO specifico sull'argomento: *Linee guida per l'AUTOVALUTAZIONE*<sup>4</sup>.

### **3.1 Preparazione del RAV**

Qualche mese prima dell'inizio del processo di autovalutazione, si riunisce la **Commissione per la qualità**. Il gruppo dovrà includere il Presidente della Commissione per la qualità, il Direttore dell'Ufficio per la qualità, qualche membro stabile della Facoltà, il Rettore o il Vice-Rettore delegato, oltre ad una rappresentanza degli studenti e del personale tecnico amministrativo.

La Commissione si dovrà strutturare in modo efficace per **organizzare il processo di autovalutazione** stabilendo un **calendario di incontri**, le **modalità di raccolta dei vari contributi necessarie** e la **stesura del RAV**.

### **3.2 Consultazione all'interno dell'Istituzione: analisi SWOT e aggiornamento del piano strategico dell'Istituzione**

Per il successo del processo di valutazione interna è importante che tutti siano tenuti pienamente informati circa i dettagli dell'autovalutazione e dei suoi progressi, soprattutto in fase di pianificazione iniziale. Si consiglia pertanto di consultare il personale con attenzione, incoraggiandolo ad esaminare queste linee guida, a discutere le modalità di svolgimento del processo e a prenderne in considerazione le varie implicazioni.

Forse non tutto il personale sarà ugualmente entusiasta, ma, per quanto possibile, si dovrebbe sollecitare la partecipazione di tutti. Maggiore sarà il livello di discussione e condivisione delle procedure di autovalutazione tra i colleghi, tanto più efficace risulterà lo sforzo di sensibilizzazione verso la qualità. Così facendo, personale e studenti entreranno in contatto vivo e diretto con la cultura della qualità e questo svilupperà progressivamente un circolo virtuoso a tutti i livelli dell'Istituzione. La cultura della qualità diventerà così parte integrante delle procedure anche di routine.

È stato ampiamente verificato che **il coinvolgimento degli studenti e del personale (docente e non docente) è fondamentale per la realizzazione dell'analisi SWOT**.

Un'approfondita e condivisa osservazione dei punti di vista di tutta la comunità accademica appare determinante nell'individuazione di quelle aree che rappresentano fonte di criticità (evidenti o potenziali, cioè debolezze o rischi) o, al contrario, tratti distintivi in positivo dell'Istituzione (punti di forza e opportunità).

**La partecipazione è fondamentale anche per definire e monitorare l'andamento della pianificazione strategica.**

Come detto in precedenza, esiste un collegamento molto stretto tra valutazione e pianificazione strategica. Le due fasi si integrano vicendevolmente e **l'analisi SWOT costituisce il punto di avvio di entrambi i processi**.

Appare evidente che le Istituzioni che hanno già elaborato un piano strategico debbano procedere ad

---

<sup>4</sup> AVEPRO, *Linee guida per l'autovalutazione*, 2019



una sorta di aggiornamento dell'analisi SWOT già realizzata nella fase di elaborazione del piano stesso. Ogni Istituzione, infatti, è invitata a non moltiplicare il lavoro ma, anzi, a ottimizzare i tempi e le risorse a disposizione avviando il processo di valutazione non da un ipotetico “punto zero” di partenza ma **aggiornando e progredendo con quanto già acquisito nel corso del precedente ciclo di valutazione o quanto indicato dal piano strategico se già elaborato.**

### 3.3 Questionari e analisi dei dati

Alcuni dati per il RAV vengono raccolti con dei questionari riempiti da studenti, personale, laureati, datori di lavoro e altri utenti. Una raccolta di modelli di questionari è disponibile sul sito web di AVEPRO. **Questa raccolta non è né definitiva né completa, ed è solo offerta come guida.** Ogni Istituzione può avere peculiarità che dovrebbero essere tenute in considerazione.

Oltre a questa tipologia di dati, all'Istituzione verranno richieste una serie di informazioni “statistico-numeriche” che confluiranno negli **allegati al RAV.**

Questi dati riguarderanno varie dimensioni relative alla vita dell'Istituzione (numero di studenti, di docenti, di pubblicazioni, media delle ore di insegnamento, media della durata del tempo per l'acquisizione di un titolo, bilanci e risorse a disposizione, fondi per la ricerca). Questi dati non rappresenteranno unicamente una fotografia dello stato dell'Istituzione, ma andranno letti a supporto di quanto descritto nella analisi SWOT e nel resto del RAV.

In sintesi, l'Istituzione prima, e la Commissione di valutazione esterna in un secondo momento, dovranno verificare la coerenza e la congruità tra l'**elemento di valutazione “percettiva”**, che emergerà principalmente dall'analisi SWOT, e l'**elemento di analisi e valutazione “oggettiva”**, derivante da quanto sarà possibile conoscere con un'attenta osservazione di ciò che suggeriscono i dati.

### 3.4 Stesura del RAV

Durante la stesura del RAV la Commissione di qualità dovrebbe tenere presente l'importanza di **fornire un'analisi critica di tutti gli aspetti del lavoro dell'Istituzione**, evitando di compilare un mero elenco di informazioni e di opinioni ottenute dai questionari. Vanno sottolineati i punti forza, le risposte efficaci di fronte alle difficoltà e la capacità di cogliere le opportunità, così come le debolezze e i rischi.

Poiché l'obiettivo è il miglioramento della qualità, va evidenziata la formulazione di strategie e di propositi per migliorare il lavoro dell'Istituzione.

I punti deboli più frequentemente incontrati dalle Istituzioni (anche non ecclesiastiche) nella stesura del RAV sono, in genere, di tre tipi:

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

Le **raccomandazioni e le convalide fornite dalla visita della Commissione di valutazione esterna** (vedi Parte 2) diventeranno elementi importanti per le discussioni all'interno dell'Istituzione nella fase del *follow-up* e del PMQ.





## ► Parte 2 - La VALUTAZIONE ESTERNA

### 4. Cenni relativi al processo di valutazione esterna

Nello schema proposto da AVEPRO la fase di valutazione esterna rappresenta uno snodo centrale. La Commissione nominata dall’Agenzia ha il compito di verificare la correttezza di quanto indicato nel RAV, analizzare i dati e interloquire con le persone al fine di comprendere con maggiore dettaglio se esistano le condizioni per tradurre *vision* e *mission* in una concreta strategia orientata al miglioramento continuo della qualità. Lo spirito degli incontri deve essere di collaborazione, attenzione e rispetto nei confronti sia della Commissione che dell’Istituzione.

La Commissione ha un compito molto delicato: il **Rapporto di valutazione esterna** rappresenta “il prodotto” che avrà maggiore visibilità di tutto il processo. Infatti, mentre il RAV rimane “privato”, il Rapporto di valutazione esterna viene inviato al Gran Cancelliere dell’Istituzione ed alla Congregazione per l’Educazione Cattolica, e viene pubblicato sul sito web dell’Agenzia.

Il Rapporto deve contenere un’analisi del RAV e degli ulteriori elementi raccolti nei colloqui, e formulare raccomandazioni realistiche, espresse chiaramente e aderenti a *vision* e *mission* dell’Istituzione, ovvero non generiche ma funzionali al miglioramento della qualità.

È possibile articolare il **processo di valutazione esterna** in 5 fasi:

- **preparazione della visita in loco**
- **realizzazione della visita in loco**

- **stesura del Rapporto di valutazione**
- **revisione del Rapporto di valutazione da parte dell’Istituzione**

- **invio ad AVEPRO e pubblicazione del Rapporto di valutazione**

La preparazione della visita consiste nell’organizzazione di viaggio, vitto, alloggio e spazi di lavoro da mettere a disposizione dei membri della Commissione. In questa fase l’Istituzione provvede ad organizzare i viaggi di tutti i componenti della Commissione e a concordare con il Presidente il programma della visita.

La realizzazione della visita prevede il soggiorno della Commissione per un periodo variabile a seconda delle dimensioni dell’Istituzione (orientativamente da un minimo di un giorno e mezzo per singole Facoltà a circa tre giorni per Università con più Facoltà) durante il quale la Commissione visita gli spazi, intervista gli attori e ottiene la massima disponibilità da parte dell’Istituzione per ciò che riguarda la possibilità di consultare materiale, visionare spazi e soprattutto interagire con le persone. Al termine della visita, la Commissione presenta all’Istituzione (a tutti i componenti della sua comunità accademica) i primi risultati e le raccomandazioni che intende evidenziare nella redazione del Rapporto di valutazione.

La stesura del Rapporto di valutazione dovrebbe avvenire nel corso delle 6 settimane successive alla visita. Il Presidente ha il compito di revisionare il testo garantendo l’utilizzo di un linguaggio e di una forma appropriati.





La fase successiva prevede l'invio da parte del Presidente della Commissione al Rettore/Preside/Decano della versione del Rapporto elaborato dalla Commissione.

L'Istituzione ha a disposizione 2 settimane per prendere visione del Rapporto, commentarlo ed eventualmente correggere errori formali o produrre un allegato che, se opportuno, farà parte del Rapporto finale. Nel caso in cui l'Istituzione non ravvisi nulla da segnalare, si limiterà a comunicare questo al Presidente della Commissione, il quale invierà ad AVEPRO la versione definitiva del Rapporto. Come detto in precedenza, l'Agenzia provvederà all'invio alla Congregazione per l'Educazione Cattolica, al Gran Cancelliere e lo pubblicherà sul proprio sito internet.

A questa fase **seguirà, secondo le linee guida elaborate da AVEPRO, la redazione del PMQ**, e successivamente si procederà all'**elaborazione del nuovo piano strategico**.

#### **4.1 Caratteristiche della Commissione di valutazione nominata da AVEPRO**

La Commissione di valutazione esterna sarà nominata da AVEPRO a seguito di una accurata selezione dei nominativi degli esperti presenti nel database dell'Agenzia. La composizione della Commissione varia in base alle dimensioni dell'Istituzione da valutare, in termini generali sarà composta da un Presidente, uno studente e uno o più esperti "tematici".

I criteri che si utilizzeranno per formare la Commissione saranno orientati a garantire per quanto possibile la presenza di esperti con competenze "tecniche", cioè esperti nella materia o nelle materie che caratterizzano l'attività didattica e di ricerca dell'Istituzione. Inoltre, si cercherà la partecipazione di esperti che abbiano familiarità con pratiche gestionali e di leadership nonché conoscenza dei principali processi e procedure della *Quality Assurance*.

Inoltre, considerata la vocazione internazionale del Sistema di Istruzione Superiore della Santa Sede, si cercherà di nominare un Presidente di nazionalità diversa da quella in cui l'Istituzione risiede, garantendo al contempo le necessarie competenze linguistiche sia per la lettura e comprensione del RAV sia per poter facilmente interagire con la comunità accademica durante la visita.

#### **4.2 La visita in loco**

Nel corso della fase di preparazione della visita, l'Istituzione procede a:

- concordare con il Presidente della Commissione nominata da AVEPRO il programma almeno 5 settimane prima che la visita abbia luogo; i dettagli sono resi disponibili a tutta la comunità accademica, docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti
- contattare tutti i membri della Commissione ed organizzare il viaggio e la sistemazione in loco
- rendere disponibili documenti (ad esempio rapporti sulla gestione, relazioni finanziarie, budget, tesi di dottorato, esempi di esami degli studenti fatti sostenere nel corso degli ultimi tre anni) e qualsiasi altro materiale che la Commissione di valutazione reputi rilevante
- assicurare spazi adeguati all'interno dei quali la Commissione possa riunirsi, discutere e avviare la prima stesura del Rapporto.

Gli obiettivi della Commissione di valutazione esterna sono:

- chiarire e verificare i dettagli del RAV
- verificare l'aderenza alla *mission*, agli scopi e agli obiettivi dell'Istituzione, tenendo in considerazione le risorse disponibili, e commentare l'adeguatezza della *mission*, degli obiettivi e del piano strategico



- confermare o meno i punti di forza, quelli di debolezza, le opportunità e i rischi presentati nel RAV
- elencare i punti di forza e quelli di debolezza, le opportunità e i rischi non individuati nel RAV
- verificare l'adeguatezza degli ambienti di lavoro
- commentare le azioni previste nel RAV per il miglioramento della qualità
- proporre in ordine di priorità le raccomandazioni per il miglioramento, ma con la dovuta considerazione delle risorse a disposizione.

La Commissione di valutazione esterna ha i seguenti compiti:

- studiare il RAV
- visitare l'Istituzione
- chiarire e verificare i dettagli del RAV, ed esaminare altra documentazione pertinente
- valutare le attività dell'Istituzione alla luce del RAV
- preparare una bozza di Rapporto di valutazione e presentarne gli elementi principali in una relazione al personale e agli studenti.
- stendere il Rapporto di valutazione nella versione definitiva e inviarlo all'Istituzione entro 6 settimane dal termine della visita in loco.

Durante la visita la Commissione di valutazione esterna dovrebbe (per quanto consentito dal tempo a disposizione):

- incontrare i membri della *governance*, il nucleo di valutazione, membri del personale accademico e di servizio, studenti, responsabili amministrativi, laureati, datori di lavoro, e rappresentanti di tutte le categorie di utenti dei servizi dell'Istituzione, compresi i rappresentanti delle parti interessate esterne
- visitare i locali connessi con le attività dell'Istituzione (aule, laboratori, uffici, biblioteca, ecc.)

Una volta conclusa la visita, nessun membro dell'Istituzione deve entrare in contatto con la Commissione in merito al processo di valutazione.

### **4.3 Il Rapporto di valutazione esterna**

In accordo con la natura “formativa” del processo, la Commissione di valutazione esterna 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 collaborazione e fiducia garantiscano la possibilità di una reale crescita.

Nel Rapporto di valutazione la Commissione di valutazione esterna deve:

- confermare e commentare i dettagli del RAV
- fornire una panoramica dello stato attuale dell'Istituzione
- commentare brevemente ogni aspetto delle attività dell'Istituzione
- riconoscere i risultati e la loro qualità
- sottolineare chiaramente eventuali carenze 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 il miglioramento presenti nel RAV
- enfatizzare i propositi per il miglioramento presenti nel RAV che la Commissione considera appropriati.

Per motivi di semplificazione e facile lettura, il Rapporto di valutazione dovrebbe essere **scritto in inglese o in italiano**. In casi particolari in cui ciò non fosse possibile ed in seguito ad accordi specifici in materia tra AVEPRO e l'Istituzione, il Rapporto può essere scritto anche in una lingua diversa.

Il Rapporto dovrà essere **redatto secondo le linee guida dell'Agenzia** e soprattutto dovrà **rendere esplicite senza ambiguità le raccomandazioni che la Commissione intende fare all'Istituzione, elencandole in ordine di priorità e di fattibilità**.

AVEPRO inviterà la Commissione a produrre una breve sintesi del Rapporto contenente le principali indicazioni e le raccomandazioni suggerite all'Istituzione in lingua italiana o inglese per facilitare la diffusione dei risultati e garantire così un ampio accesso alle informazioni.

#### **4.4 La procedura di revisione del Rapporto di valutazione esterna da parte delle Istituzioni e la Procedura di appello**

Una volta redatto il Rapporto di valutazione da parte della Commissione nominata da AVEPRO, il Presidente ne invia copia al Rettore/Preside/Decano. L'Istituzione, entro 2 settimane, deve provvedere a leggere il Rapporto e correggere eventuali errori formali o inerenti i dati.

All'Istituzione è data la possibilità di preparare osservazioni sul Rapporto di valutazione che saranno inviate al Presidente della Commissione, che le alleggerà alla versione finale del Rapporto sotto forma di allegato.

Trascorse le 2 settimane dall'invio del Rapporto all'Istituzione, il Presidente della Commissione di valutazione invia il Rapporto ad AVEPRO e l'Agenzia ne invia copia al Gran Cancelliere e alla Congregazione per l'Educazione Cattolica, e pubblica la versione definitiva sul proprio sito.

Pur ricordando che i Rapporti di valutazione non comportano l'assunzione di decisioni formali (come ad esempio l'accreditamento di una Istituzione, competenza riservata esclusivamente alla Congregazione per l'Educazione Cattolica), una Istituzione che riscontri gravi e fondati motivi sostanziali di revisione del Rapporto ha la possibilità di aprire una procedura di appello contro la sua pubblicazione on line inviando istanza scritta e motivata ad AVEPRO entro 2 settimane dal ricevimento dello stesso. AVEPRO sospenderà la pubblicazione e sottoporrà il Rapporto e la richiesta di appello al Consiglio Scientifico dell'Agenzia, il quale potrà suggerire soluzioni per dirimere la questione (ad esempio, la nomina di una nuova Commissione di valutazione, la ristestura del Rapporto o di parte di esso) o dichiarare immotivate e/o infondate le obiezioni sollevate.

### **► Parte 3 - Cosa avviene dopo la valutazione?**

#### **5. Il follow-up**

Il modello di valutazione suggerito da AVEPRO, in linea con le più diffuse pratiche in atto in tutto



il mondo (ENQA, EUA, INQAAHE), prevede che, a seguito della fase di valutazione esterna, prenda avvio un processo di *follow up* finalizzato a conseguire tre obiettivi:

1. valutare la fattibilità e l'adeguatezza delle raccomandazioni fatte dalla Commissione nominata da AVEPRO e contenute nel Rapporto di valutazione esterna
2. avviare una riflessione partecipata che, seguendo le linee guida prodotte dell'Agenzia, conduca alla definizione di una pianificazione strategica
3. monitorare l'implementazione della pianificazione strategica ed aggiornare l'analisi SWOT dell'Istituzione al fine di avviare il nuovo ciclo di valutazione che condurrà alla redazione di un nuovo RAV (e quindi all'apertura di un nuovo ciclo di valutazione).

Gli strumenti per conseguire questi obiettivi sono:

- il **Piano di Miglioramento della Qualità / PMQ** → da elaborare entro 6 mesi dalla conclusione dell'iter del Rapporto di valutazione esterna, seguendo le linee guida di AVEPRO
- il **Piano Strategico /PS** dell'Istituzione → da elaborare entro 12 mesi dalla conclusione dell'iter del Rapporto di valutazione esterna.

## 6. Il Piano di Miglioramento della Qualità / PMQ

Il PMQ è un documento finalizzato a **prendere in considerazione esclusivamente le raccomandazioni elaborate dalla Commissione.**

Può essere redatto utilizzando una tabella a tre colonne: nella prima viene indicata la raccomandazione fatta dalla Commissione di valutazione, nella seconda l'Istituzione indica il proprio grado di "sintonia" con la raccomandazione (ad esempio, da accettare in toto o in parte, prevalentemente da non accettare o da non accettare) e nella terza colonna vengono indicate le motivazioni per le quali non si ritiene utile o possibile accettare la raccomandazione o, in alternativa, le modalità con cui si intende fare ciò che indica la raccomandazione, specificando i tempi entro cui avviare e possibilmente concludere il processo e i responsabili cui viene assegnato il lavoro necessario.

## 7. Il Piano Strategico / PS e l'avvio di un nuovo ciclo di valutazione

Il processo di valutazione può considerarsi concluso nel momento in cui l'Istituzione redige e approva il proprio piano strategico.

AVEPRO ha prodotto linee guida per il piano a beneficio delle Istituzioni, le quali, giova ricordarlo, sono le responsabili ultime del processo di qualità. Le linee guida contengono suggerimenti e indicazioni ma spetta all'Istituzione la scelta di declinarle in base alle proprie necessità, dimensioni e realtà.

Se da un lato **l'elaborazione del piano determina la conclusione del ciclo di valutazione, la sua implementazione e monitoraggio segnano l'avvio del ciclo successivo.** Il processo per la qualità diviene pertanto ciclico e continuo. Il nuovo RAV prenderà avvio da una rilettura critica di come e quanto sarà stato possibile realizzare grazie al piano strategico.

## 8. Schema riassuntivo del CICLO DI VALUTAZIONE (alla luce dalle *good practices* maturate)

Chi	Cosa	Quando
➔ ISTITUZIONE	Insediamiento dell'apparato istituzionale - <b>Commissione della qualità/CQ e Ufficio della qualità</b> - per tutto il Processo di QA	<b>18 mesi prima</b> della visita in loco
	<b>Avvio AUTOVALUTAZIONE e ANALISI SWOT</b>	<b>12 mesi prima</b> della visita in loco
	<b>Conclusione AUTOVALUTAZIONE Elaborazione e STESURA DEL RAV</b>	<b>6 mesi prima</b> della visita in loco
	<b>Invio del RAV ad AVEPRO</b>	<b>3 mesi prima</b> della visita in loco
➔ AVEPRO	Nomina della <b>Commissione di valutazione esterna</b>	<b>entro 2 mesi prima</b> della visita in loco
➔ ISTITUZIONE e COMMISSIONE di valutazione	Definizione della <b>data della visita</b> (contatti tra l'Istituzione e i membri della Commissione di valutazione)	<b>entro 7 settimane</b> prima della visita in loco
➔ AVEPRO	<b>Invio del RAV</b> alla Commissione di valutazione	<b>entro 6 settimane</b> prima della visita in loco
➔ COMMISSIONE di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analisi del RAV</b> (utilizzo della SCHEDA di analisi)</li> <li>• Scambio di riflessioni su questioni aperte e temi da affrontare durante la visita in loco (tra i membri della Commissione)</li> </ul>	<b>a partire da 6 settimane</b> prima della visita in loco
➔ ISTITUZIONE	Organizzazione dei <b>viaggi</b> dei membri della Commissione di valutazione e della <b>logistica</b>	<b>5 settimane</b> prima della visita in loco
➔ ISTITUZIONE e COMMISSIONE di valutazione	Definizione del <b>programma della visita</b>	
➔ COMMISSIONE di valutazione	<b>VISITA in loco della COMMISSIONE di valutazione</b>	
	Redazione del <b>Rapporto di valutazione</b> da parte della Commissione	<b>entro 6 settimane</b> dalla fine della visita
	<b>Invio all'Istituzione della bozza definitiva del Rapporto di valutazione</b> da parte del Presidente della Commissione di valutazione	
➔ ISTITUZIONE	Eventuali correzioni formali o "risposte" al Rapporto di valutazione da parte dell'Istituzione e loro <b>invio al</b>	<b>entro 8 settimane</b> dalla fine della visita

Chi	Cosa	Quando
	<p><b>presidente della Commissione di valutazione</b> (entro 2 settimane dalla ricezione del Rapporto)</p> <p>→ Eventuale appello al contenuto del Rapporto di valutazione nel caso di obiezioni ritenute sostanziali da parte dell'Istituzione (si vedano in proposito l'apposita sezione presente in questo documento ed il punto 4.4 delle <i>Linee Guida AVEPRO</i>)</p>	<p>(entro 2 settimane dalla ricezione del Rapporto)</p> <p>→ nel caso di appello al Rapporto la <i>timeline</i> viene modificata</p>
➔ <b>COMMISSIONE di valutazione</b>	<b>Invio ad AVEPRO del Rapporto di valutazione</b> (versione definitiva) da parte del presidente della Commissione	<b>entro 8 settimane</b> dalla fine della visita
➔ <b>AVEPRO</b>	<b>Invio del Rapporto di valutazione alle autorità:</b> Congregazione per l'Educazione Cattolica/CEC, Gran Cancelliere ed eventuali ulteriori autorità accademiche (Decano, Preside, Rettore); <b>pubblicazione del Rapporto di valutazione</b> sul sito web dell'Agenzia	<b>entro 10 settimane</b> dalla fine della visita
➔ <b>ISTITUZIONE</b>	<b>PIANO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ/PMQ</b>	<b>entro 6 mesi</b> dalla visita in loco
	Redazione del <b>Piano di miglioramento della qualità</b>	
	<b>PIANO STRATEGICO/PS</b>	<b>entro 12 mesi</b> dalla visita in loco
	Redazione e approvazione del <b>piano strategico</b>	
	Conferma o nomina dei componenti della Commissione della qualità e dell'Ufficio della qualità	<b>almeno 18 mesi</b> prima della nuova visita di valutazione esterna

Tabella 1 – *Timeline* del CICLO DI VALUTAZIONE



#### ► **Parte 4 - AVEPRO: valutazione dell'Agenzia**

Gli Statuti di AVEPRO e le principali buone prassi adottate internazionalmente prevedono che **anche le Agenzie siano ciclicamente soggette ad una forma di valutazione**. In particolare, alle Agenzie di valutazione della qualità, le ESG 2015 suggeriscono di mettere in atto procedure di autovalutazione che includono:

- procedure di valutazione interna della qualità, che comprendono un meccanismo di feedback, cioè mezzi per raccogliere reazioni e pareri del personale e dei Consigli dell'Agenzia
- un meccanismo di riflessione interna, vale a dire azioni conseguenti alle raccomandazioni per il miglioramento
- un meccanismo di feedback esterno, vale a dire mezzi per la raccolta di reazioni e pareri dei membri delle Commissioni di valutazione delle Istituzioni e delle Istituzioni valutate, per lo sviluppo e il miglioramento futuro dell'Agenzia.

Le stesse ESG richiedono anche una revisione da parte di Organismi di valutazione esterna delle attività e dei processi dell'Agenzia, almeno una volta ogni cinque anni.

Le procedure seguono i passi previsti per l'autovalutazione e per la valutazione esterna da parte di esperti internazionali. I risultati sono documentati in un Rapporto che stabilisce la misura in cui l'Agenzia sottoposta a valutazione agisce in conformità con le norme europee per le Agenzie di valutazione della qualità.