



CRUI

CAMPUS
METODOLOGIA E ORGANIZZAZIONE
DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE
DEI CORSI DI STUDIO

D. Bassi, R. Buccianti, R. Mirandola,
L. Modica, M.F. Romano, E. Stefani

MODELLO CAMPUS - CRUI 2000

Guida per i partecipanti 1999-2000

Settembre 1999

Conferenza dei Rettori delle Università Italiane

INDICE

1 - INTRODUZIONE	Pag.	7
1.1 Perché una valutazione dell'attività formativa nelle Università Italiane	”	7
1.2 L'attività di valutazione come elemento di crescita del sistema universitario italiano	”	9
2 - METODOLOGIA	”	13
3 - IL MODELLO DI RIFERIMENTO CAMPUS - CRUI 2000	”	16
3.1 Evoluzione del modello Campus - CRUI	”	16
3.2 Impostazione di base del modello	”	17
3.3 Illustrazione del modello	”	21
Capitolo I - Responsabilità della Direzione	”	21
I - 1 Generalità	”	21
I - 2 Esigenze e requisiti dei clienti e delle parti interessate	”	22
I - 3 Politica della qualità	”	23
I - 4 Obiettivi e pianificazione per la qualità	”	23
I - 5 Sistema di gestione della qualità	”	25
I - 6 Riesame da parte della Direzione	”	27
Capitolo II - Gestione delle risorse	”	28
II - 1 Generalità	”	28
II - 2 Risorse umane	”	29
II - 3 Altre risorse	”	30
Capitolo III - Gestione dei processi	”	32
III - 1 Generalità	”	32
III - 2 Interazioni con clienti e parti interessate	”	34
III - 3 Progettazione	”	36
III - 4 Approvvigionamenti	”	40
III - 5 Esecuzione dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto	”	41
III - 6 Inserimento nel mercato del lavoro e aggiornamento dei diplomati	”	43

Capitolo IV - Valutazione e miglioramento	”	44
IV - 1 Valutazione	”	44
IV - 2 Controllo delle non conformità	”	48
IV - 3 Strumenti e metodi di controllo	”	49
IV - 4 Miglioramento	”	50
4 - GUIDA ALL'APPLICAZIONE DEL MODELLO PROPOSTO AI DIPLOMI UNIVERSITARI PARTECIPANTI AL PROGETTO CAMPUS	”	53
4.1 Formazione	”	54
4.2 Autovalutazione	”	55
4.3 Valutazione esterna o peer review	”	62
4.4 Feedback	”	70
4.5 Rapporto finale CRUI e presentazione dei risultati	”	71
ALLEGATI		
ALLEGATO 1 - LISTA DI CONTROLLO	”	75
ALLEGATO 2 - INDICATORI	”	85
ALLEGATO 3 - DOCUMENTAZIONE DISPONIBILE PER LA VALUTAZIONE ESTERNA	”	103
ALLEGATO 4 - GLOSSARIO	”	107
ALLEGATO 5 - ELENCO SIGLE	”	119

1 - INTRODUZIONE

1.1 Perché una valutazione dell'attività formativa nelle Università Italiane

Se oggi si parla di valutazione, e in particolare di valutazione della qualità delle attività universitarie, generalmente criticando il ritardo con cui il sistema universitario è arrivato a comprenderne l'importanza ed il significato, va comunque sottolineato che l'università ha sempre ritenuto che la propria qualità fosse direttamente legata alle capacità didattiche e di ricerca connaturate ai propri docenti, dando in qualche modo per scontato che l'attività di formazione fosse strettamente legata a queste stesse capacità, e quindi sostanzialmente svincolata dalla struttura organizzativa dell'università e dalla sua gestione complessiva. Attraverso le procedure concorsuali, sembrava garantita agli studenti una formazione di elevata qualità mediante una selezione dei docenti che costituiva comunque una forma di valutazione, sebbene molto lontana dall'accezione odierna.

Non si può certo affermare lo stesso in tema di valutazione della ricerca che ha viceversa una lunga tradizione in tutto il mondo universitario, nazionale ed internazionale. I modelli di valutazione della ricerca sono infatti numerosi e spesso condivisi dalla quasi totalità del mondo accademico. Un esempio è costituito dall'International Standard Indexes (ISI). A tale valutazione però - operata spesso sulla quantità delle pubblicazioni, delle citazioni, della rilevanza nel mondo scientifico - non si è mai accompagnata una verifica che queste conoscenze potessero tradursi non solo in una buona docenza, ma soprattutto in una buona formazione e - secondo la nuova missione che viene ormai assegnata all'università dalla società - rispondente anche - per lo meno in parte - alle esigenze del mercato. Non più dunque una università di élite ma, nel momento in cui è stata sancita la liberalizzazione degli accessi agli studi universitari, una università di massa destinata ad offrire a fasce sempre più ampie della popolazione - non solo di giovani ma anche di adulti (lifelong learning) - una trasmissione del sapere ampia e diversificata.

Se fino a qualche anno fa la mancanza di una verifica, in itinere o a posteriori, della reale capacità di trasferimento delle conoscenze e delle modalità di erogazione del sapere poteva non costituire una negligenza da parte dell'università, oggi, invece, di fronte ad una generazione che sempre più spesso mostra difficoltà a seguire il percorso universitario (sappiamo tutti che i due principali punti deboli del nostro sistema sono l'alto tasso di abbandono degli studi e l'eccessivo prolungamento rispetto alla durata legale del percorso formativo e conosciamo tutti

l'elevato costo sociale che ne consegue) essa costituisce un'inderogabile necessità cui le università hanno risposto, pur in tempi e con capacità differenti, negli ultimi anni.

Le università hanno così cominciato ad interrogarsi sulle ragioni e sui fattori che determinano l'attuale situazione e - mentre il Ministero ridisegna la nuova struttura degli studi universitari - attraverso vari modelli e strumenti di valutazione hanno individuato nell'eccessiva aspettativa delle capacità degli studenti, nell'eccessivo carico didattico e nella difficoltà di una corretta trasmissione delle conoscenze alcune delle cause sulle quali cercare di introdurre dei correttivi.

Il Progetto Campus ha certamente dato un contributo notevole in questa direzione e, seppure in questa sede non si può, per brevità, ripercorrere tutto il cammino di quattro anni, per coloro che si avvicinano per la prima volta alla metodologia di valutazione presentata in questa guida è forse opportuno fare una rapida rassegna dei risultati ottenuti.

La metodologia ed il modello che presenteremo più avanti tendono a guardare l'attività di formazione universitaria nel suo complesso, come una delle varie attività universitarie, di cui la ricerca e la formazione sono certamente quelle istituzionali. La nostra attività valutativa parte anche dall'assunto che un ottimo docente ha comunque bisogno, per erogare una corretta formazione, di strutture e mezzi adeguati (aule, laboratori, mezzi multimediali, etc.), di una metodologia di insegnamento più idonea ai giovani di oggi. La valutazione dei processi formativi si inserisce quindi in questo contesto e serve prima di tutto ad identificare la natura del disagio degli studenti italiani, poi a identificare le proprie lacune, e infine a promuovere l'intervento correttivo necessario.

Il modello qui proposto mira a raggiungere questo tipo di analisi e a far acquisire una maggiore consapevolezza sulla missione che ciascun corso di studio si è dato, affinché possa, attraverso un'autoanalisi ed una valutazione esterna, raggiungere gli obiettivi prefissati e mettere in atto tutte le azioni necessarie per raggiungerli in un processo continuo di miglioramento della qualità. Questo processo che coinvolge tutte le parti interessate - siano esse clienti, istituzioni, famiglie, aziende, o altro - deve essere realizzato anche attraverso l'uso di dati statistici che non sono altro che lo strumento per "misurare" il disagio o la soddisfazione di tutti gli elementi che contribuiscono all'attività formativa; gli studenti sono chiaramente il centro di attenzione, ma non meno importante è misurare il disagio o la soddisfazione dei docenti e, in generale, degli operatori del sistema formativo e della società in cui il giovane va ad inserirsi con il suo nuovo bagaglio culturale.

1.2 L'attività di valutazione come elemento di crescita del sistema universitario italiano

Le università italiane hanno ottenuto larghi margini di autonomia: finanziaria, gestionale, a breve anche didattica. È evidente che a questi spazi di autonomia deve corrispondere un'attenta valutazione della qualità di tutte le loro attività essendo inscindibile il trinomio autonomia - responsabilità - valutazione. Del resto questo era già ben evidenziato nel progetto pilota europeo sulla valutazione delle attività universitarie, svoltosi nel 1995, dal quale questa metodologia trae origine.

Una considerazione di ordine generale non può dunque non riguardare la necessità che si instauri un circolo virtuoso tra autonomia, responsabilità e valutazione attraverso un rafforzamento e un'estensione delle attività di valutazione, siano esse interne - svolte dai nuclei di valutazione o un'autoanalisi propedeutica ad una valutazione esterna - ed esterne, metodologie condivise da valutati e valutatori, modelli applicabili ed estensibili a tutti i percorsi formativi universitari, finanche ad arrivare - per gli atenei che lo desiderino - allo sviluppo di un percorso per il raggiungimento della "certificazione della qualità" delle attività universitarie. Non vi è infatti alcun dubbio che uno degli scopi principali della valutazione (ed anche una sua conseguenza) sia quello di provocare un meccanismo stabile di continuo miglioramento della qualità: affrontare una valutazione (interna od esterna che sia) spinge infatti, inevitabilmente, a "guardarsi dentro" e dunque ad approfondire e comprendere meglio i propri punti di forza e di debolezza ed a riflettere sulle necessarie azioni da intraprendere per rafforzare i primi ed ovviare ai secondi. Tutto ciò contribuisce certamente a migliorare la qualità della propria attività; valutare significa dunque spingere verso il miglioramento, tanto più non episodico quanto più la valutazione diviene un processo stabile e condiviso. Non si può tuttavia nascondere che la valutazione, pur non avendo certamente l'obiettivo di graduare tra loro gli atenei, conduce inevitabilmente ad un confronto, generando quindi competizione e differenziazione: tra programmi formativi simili in atenei diversi e anche tra atenei che scelgono di darsi differenti profili di offerta formativa. Ma la differenziazione competitiva, vista nel suo aspetto positivo, è cosa ben diversa dalle graduatorie. I risultati di questi anni hanno infatti dimostrato che una corretta differenziazione genera invero una fertilizzazione incrociata che va a vantaggio non solo delle singole strutture valutate, ma dell'intero sistema nel quale esse insistono.

Non è certamente questa la sede per aprire una discussione sulla valutazione

e sulle strategie ad essa legate sia a livello di sistema che di singola struttura, e su come essa costituisca uno strumento di politica universitaria. Molte sono le metodologie proposte anche se ormai, anche in campo europeo, quella in cui sono previste le due fasi di autovalutazione e valutazione esterna (proposta da Campus) è ormai largamente condivisa ed ha dimostrato di essere la più efficace per il sistema universitario. Molti sono i modelli. Quello proposto da Campus, inizialmente rivoluzionario per la sua origine industriale, appare oggi, con gli opportuni raffinamenti, largamente condivisibile dal mondo universitario almeno nei suoi fondamenti, salvo gli adattamenti necessari ai differenti corsi di studio o agli scopi per il quale viene utilizzato.

Tuttavia una notazione fondamentale si impone sul significato che vogliamo attribuire al termine “qualità”: la qualità non deve essere confusa con l’eccellenza assoluta (l’equivoco lessicale è più che naturale), quanto piuttosto deve essere interpretata come rispondenza del servizio offerto alle esigenze di clienti e parti interessate. Questa è la qualità che nel contesto di Campus andiamo a misurare e questa è la qualità per la quale desideriamo che le università raggiungano un miglioramento.

Qualità è quindi la capacità strutturata di definire gli obiettivi (sulla base di esigenze opportunamente identificate), di programmare e sviluppare le azioni necessarie per raggiungerli e di controllare continuamente il grado di corrispondenza dei risultati con gli obiettivi stessi. Questa azione di controllo consente di assicurare un miglioramento continuo, intervenendo prontamente nel caso di scostamenti che possono essere dovuti a problemi interni alla struttura o alle mutate condizioni esterne (con le quali l’università deve comunque interagire in modo dialettico).

E poiché la qualità è un diritto e non un privilegio, una università di qualità è quella capace di garantire certezze a tutti i clienti e parti interessate, e in primo luogo agli studenti, riguardo alla capacità di ottenere risultati adeguati agli obiettivi dichiarati e promessi. Questo status non lo si raggiunge facendo esclusivo affidamento sulle combinazioni imprevedibili e a volte fortunate che, nel passato come oggi, rendono talora esaltante l’esperienza universitaria di professori e studenti capaci di vivere con eccezionale partecipazione il loro contatto e il loro impegno, bensì studiando e curando con attenzione tutti gli aspetti, valutando i processi organizzativi e formativi, intervenendo se necessario con adeguati correttivi nella pianificazione e nell’attuazione del progetto formativo. La valutazione secondo lo schema ISO riguarda tutta l’organizzazione del corso di studio a partire dal momento in cui, dopo la sua istituzione, si costituisce un

collegio (il consiglio di corso di studio o analogo) che assegna la gestione del corso di studio ad un docente (il presidente del corso di studio), il quale ne assume la responsabilità di guida (responsabilità della Direzione).

La valutazione riguarda quindi le capacità complessive di gestione del processo di istruzione e formazione dello studente, nel quadro di impegni legislativi nazionali, statutari dell'università o della struttura formativa di riferimento, della società interessata al "prodotto" diplomato/laureato. Tali impegni costituiscono il contratto che viene proposto dall'università (normalmente il manifesto degli studi) e sottoscritto (più o meno formalmente) dallo studente all'atto dell'iscrizione. Nello schema ISO, anche tale contratto deve essere oggetto di riesame.

La valutazione che con questo modello si conduce attiene esclusivamente alla conformità del processo formativo rispetto alle specifiche contrattuali, mentre la valutazione sul campo del diplomato/laureato è lasciata al mercato che interagisce comunque sul processo formativo anche richiedendo modifiche o cambiamenti.

L'utilizzo delle norme ISO, ben lungi dal dover essere considerato un fatto meramente formale, deve costituire uno stimolo ed un aiuto per una migliore organizzazione della gestione del corso di studio tramite l'adozione dei principi della pianificazione, della sistematicità, della verifica e della correzione; dovrebbe quindi condurre, a regime, ad una maggiore efficacia dell'azione di formazione. Processi definiti e documentati (procedure), attuati come stabilito e tali da consentire di ottenere i risultati previsti, garantiscono come risultato minimo la conformità e, nello stesso tempo, lasciano maggiori spazi per la creatività e l'innovazione, fattori fondamentali per lo sviluppo dell'istruzione universitaria. In questa ottica e con l'obiettivo di fornire uno strumento allineato con la nuova normativa internazionale nel campo della qualità (ISO 9000 - Vision 2000) - e quindi valido negli anni futuri - la CRUI ha elaborato questa nuova versione della guida, denominata Campus-CRUI 2000, che, mantenendo i punti cardine già introdotti negli anni passati ed ormai condivisi nell'ambito universitario, sottolinea la maggiore attenzione che deve essere data non solo alla formalizzazione ed al controllo del processo ma anche al suo impatto su tutto il mondo circostante. Molti di questi aspetti erano presenti nelle precedenti versioni (che già miravano in modo implicito a questa formulazione) e sono ora evidenziati anche attraverso un raggruppamento più omogeneo dei diversi argomenti che ne semplifica il trattamento e l'analisi. A questo proposito occorre forse ricordare che già negli anni passati la CRUI ritenne che, pur permettendo le ISO 9000 di affrontare tutti

gli aspetti della gestione di un corso di studi - e in particolare dei diplomi universitari, per i quali il Progetto Campus è nato - era necessario raggruppare i vari capitoli ISO in macrocapitoli allo scopo di adeguare la descrizione del sistema universitario al naturale schema accademico di giudizio. Per questa ragione fu presentato, nella guida dello scorso anno, un indice per la stesura del rapporto di autovalutazione in cui l'aggregazione dei macrocapitoli era vista in funzione di una facilitazione del compito degli autovalutatori. In qualche modo, dunque, l'esperienza aveva condotto la CRUI a precorrere queste esigenze e quindi la Vision 2000 ci ha colti preparati e pronti all'innovazione.

Il successo che la metodologia ed il modello elaborato da Campus hanno conseguito conduce quasi inevitabilmente ad assumersi un ulteriore compito: quello di proporre un'impostazione idonea, e dunque applicabile, a qualsiasi corso di studio. Naturalmente, la CRUI vuole solo offrire uno strumento che poi il mondo accademico potrà nella sua piena autonomia utilizzare, in toto o parzialmente, come spunto per ulteriori future elaborazioni.

La presente guida, quindi, si rivolge in primo luogo a tutti i corsi di studio che aderiscono al progetto Campus, per i quali l'attività di valutazione è considerata un requisito obbligatorio ai fini della partecipazione stessa al progetto. La metodologia che la caratterizza ed il modello proposto sono stati però sviluppati in modo da poter essere adottati anche da altri corsi di studio di ogni livello, che, pur non partecipando al progetto Campus, intendano migliorare il loro sistema attraverso la valutazione della qualità del proprio processo formativo, utilizzando un modello largamente condiviso dal sistema universitario italiano, basato su una normativa internazionale e consolidato da anni di applicazione.

2 - METODOLOGIA

Pur con forti differenze organizzative, la metodologia di valutazione della qualità delle attività universitarie più diffusa nei paesi europei, si articola in due fasi: autovalutazione interna, e valutazione esterna. Anche la metodologia proposta in questa guida parte dal principio cardine che essa si concretizzi sostanzialmente in due momenti separati, ma intrinsecamente connessi l'uno all'altro: l'autovalutazione interna e la valutazione esterna che insieme rappresentano la fase di consapevolezza della propria situazione, cui segue una fase di miglioramento, in conseguenza anche dei suggerimenti emersi nel corso della peer review.

L'autovalutazione da parte della singola struttura costituisce quindi un elemento fondamentale del processo di valutazione della qualità. Se realizzata adeguatamente, essa dovrebbe portare ad una corretta presentazione del corso di studio e della sua missione, nonché all'analisi critica dei principali aspetti connessi con l'offerta didattico-organizzativa. Inoltre, è dal documento conclusivo di questa fase - il rapporto di autovalutazione - che il gruppo di valutatori esterni si accosta alla realtà che andrà poi a valutare.

Tuttavia, anche se l'attività di autovalutazione è importante come supporto ed elemento di riferimento per la valutazione esterna, il suo valore è prioritario ed assoluto soprattutto come strumento di conoscenza, armonizzazione e confronto (a livello nazionale ed europeo) e di miglioramento della struttura formativa universitaria, ma da sola non è naturalmente sufficiente, a causa dell'evidente autoreferenzialità, ad esaurire il processo di valutazione. Di qui l'importanza della valutazione esterna, condotta secondo il modello della peer review¹, anche se l'esperienza di questi anni, ancora una volta ha mostrato come i tempi siano ormai maturi per inserire nella visita in loco una componente di audit (ispezione).

Durante la visita in loco è in genere possibile approfondire aspetti rimasti oscuri o ricevere utili suggerimenti per migliorare ed integrare il processo

¹ Una breve notazione sul concetto di peer-review (recensione dei pari): si tratta di un concetto mutuato dalla valutazione degli articoli o dei programmi di ricerca scientifica prima della loro pubblicazione o del loro finanziamento. Il suo significato deve essere adattato al quadro di questa valutazione. Innanzitutto si noti il termine "recensione": i valutatori esterni non esprimono un giudizio assoluto, ma sono incaricati di recensire il rapporto di autovalutazione. Inoltre il ricorso a dei "pari" significa, da un lato, il ricorso ad esperti (universitari e non) della struttura didattica da valutare, naturalmente esterni alla struttura stessa; da un altro, significa accettare che il giudizio valutativo non discende da regole rigide ed asettiche bensì dall'esperienza e dal confronto personale diretto tra autovalutatori e valutatori esterni.

formativo messo a punto nel proprio ateneo con proposte metodologiche utilizzate in altre realtà universitarie - o anche grazie all'esperienza dei valutatori esterni - realizzando, di fatto, una fertilizzazione incrociata che porta ad una crescita omogenea di tutti gli atenei che si sottopongono a tale valutazione.

Ancora una volta ricordiamo che ogni metodologia di valutazione, ovunque sia stata messa alla prova, è stata e deve essere preceduta da una raccolta accurata di dati statistici sull'intero processo formativo delle università. Può sembrare un'osservazione banale ma non lo è. Tanto è vero che, in Italia come all'estero, non è facile individuare e raccogliere dati statistici affidabili e non generici ed ancor meno costruire indicatori descrittivi delle performance. I dati, pur costituendo come ormai più volte detto, l'"infanzia" della valutazione, permettono comunque la conoscenza del sistema e il suo conseguente controllo: senza tale conoscenza è velleitario mettere a punto una metodologia di valutazione, soprattutto nei suoi dettagli operativi. Inoltre, il monitoraggio dei dati consente, nel tempo, di misurare i progressi conseguiti o la individuazione di punti critici.

Il processo di valutazione secondo la metodologia proposta si articola nelle seguenti fasi (la cui correlazione è illustrata graficamente nella figura 1):

1. seminari formativi e informativi per valutatori e autovalutatori;
2. autovalutazione effettuata dalla struttura, da valutare e concretizzata in un rapporto di autovalutazione;
3. peer review ad opera di un gruppo di esperti (in numero di 3), comprensiva di visite in loco e concretizzata in un rapporto di valutazione;
4. feedback: verso la struttura valutata e verso il processo stesso di valutazione;
5. rapporto finale, redatto dalla Cabina di Regia Campus, su tutta l'attività di valutazione condotta nel suo complesso e sui corsi di studio valutati;
6. presentazione, diffusione e valorizzazione dei risultati.

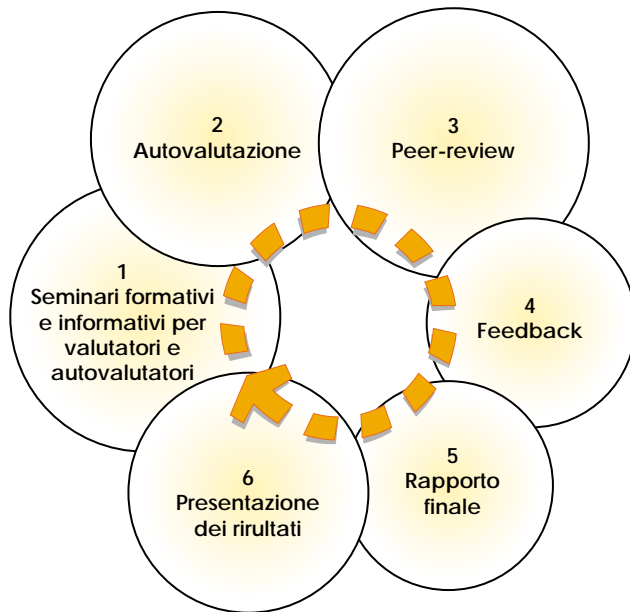


Fig. 1 - Il processo di valutazione Campus

3 - IL MODELLO DI RIFERIMENTO CAMPUS - CRUI 2000

3.1 Evoluzione del modello Campus - CRUI

Nel corso degli anni, l'introduzione dei concetti di gestione della qualità nell'ambito dei Diplomi Universitari (DU) ha comportato, da parte della CRUI, la successiva elaborazione e proposizione di diversi modelli applicativi il cui tratto comune è stato ed è quello di assicurare la coerenza con analoghi modelli europei e nel contempo di avere come riferimento normative riconosciute a livello internazionale (ISO 9000). Ciò ha permesso, pur nel progressivo e necessario affinamento dei modelli, di mantenere la coerenza dell'approccio e, soprattutto, l'aderenza alla realtà delle nostre strutture accademiche ed ai necessari tempi di adattamento.

In particolare, il modello Campus-CRUI si è evoluto con le seguenti fasi:

- primo anno: introduzione dei concetti della qualità nel contesto universitario con il criterio dell'autovalutazione e della valutazione (peer review);
- secondo anno: spinta verso una formalizzazione che conducesse ad una descrizione oggettiva della situazione esistente (liste di controllo);
- terzo anno: maggiore valorizzazione del raggiungimento degli obiettivi rispetto alla formalizzazione (di cui il significato reale e l'utilità erano ormai compresi e condivisi);
- quarto anno (attuale): valorizzazione del processo di formazione nel suo complesso come punto centrale per l'intero sistema di gestione della qualità (SGQ).

Questa gradualità temporale, con le opportune azioni di informazione e formazione, ha consentito di giungere, senza discontinuità e senza azioni traumatiche, ad una "gestione globale della qualità", in linea con le più moderne tendenze e con l'evoluzione della normativa internazionale.

Il modello Campus-CRUI 2000 presenta le seguenti caratteristiche:

- focalizzazione dell'attenzione sul processo di formazione ed ai suoi riferimenti anche con i clienti e le parti interessate;
- maggiore attenzione al miglioramento piuttosto che alla sola formalizzazione dello stato esistente;
- nuova suddivisione dei capitoli più aderente al processo di erogazione della didattica di un corso di studio a livello universitario, in linea anche con l'approccio "per processi" del nuovo modello ISO 9000;

- maggiore enfasi all'aspetto della customer satisfaction;
- minore rilevanza degli aspetti strettamente formali, di tipo dimostrativo e contrattuale.

3.2 Impostazione di base del modello

Qualsiasi attività che riceve input e li trasforma in output può essere considerata un processo che può essere autonomo o fare parte di uno più ampio. Ad esempio, sono processi: la progettazione di un corso di studio (a qualsiasi livello), l'erogazione della didattica, la qualifica delle risorse, l'erogazione dei servizi di supporto, etc.

In genere, tutte le organizzazioni devono, per funzionare correttamente, definire e gestire molti processi mutuamente collegati. Inoltre, spesso, l'output di un processo costituisce l'input diretto per il successivo.

La sistematica identificazione e gestione dei vari processi caratteristici di una qualsiasi organizzazione - e quindi anche di un corso di studio universitario - ed in particolare delle relazioni intercorrenti tra essi, costituisce il cosiddetto approccio "per processi" alla sua conduzione. L'adozione di tale approccio è anche raccomandata nella norma ISO 9004, in quanto è ritenuta la più idonea al fine di individuare e gestire le opportunità di miglioramento.

La figura 2 costituisce una rappresentazione concettuale del sistema di gestione della qualità di un corso di studio (CS) in una visione per processi e rappresenta graficamente sia le interazioni con il mondo esterno/interno (clienti e parti interessate tra i quali sono evidenziati, in particolare, l'ateneo e gli studenti), sia l'integrazione tra le quattro macroaree:

1. Responsabilità della Direzione
2. Gestione delle risorse
3. Erogazione del processo formativo e dei servizi correlati
4. Misure, analisi e miglioramento

Ad esempio, la Direzione definisce dei requisiti nell'ambito di "Responsabilità della Direzione", identifica ed alloca le risorse in "Gestione delle risorse", definisce e guida i processi nell'ambito di "Erogazione del processo formativo e dei servizi correlati" ed i relativi risultati sono misurati, analizzati e fatti oggetto di piani di miglioramento in "Misure, analisi e miglioramento". Il riesame da parte della Direzione chiude il ciclo al momento in cui si ritorna alla "Responsabilità della Direzione" per le necessarie autorizzazioni e introduzione delle modifiche.

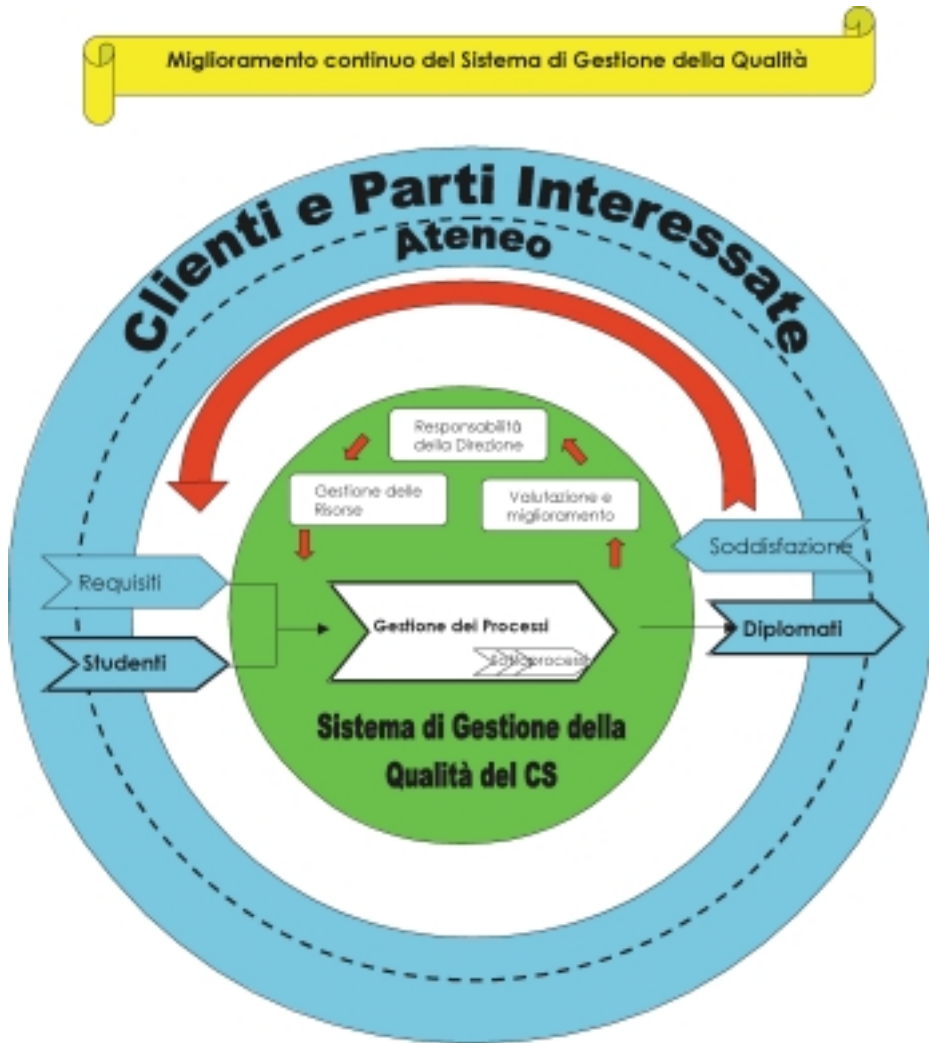


Fig. 2 - Visualizzazione grafica delle interazioni del modello Campus-CRUI 2000

Il modello evidenzia il fatto che i clienti e le parti interessate (PI) giocano un ruolo primario, ma non esclusivo, nella definizione degli input per il processo (requisiti); i processi sono realizzati così come sono stati preventivamente definiti e la soddisfazione di clienti e PI è valutata in corrispondenza degli output del processo stesso. Il cerchio si chiude con l'utilizzo dei dati di output per migliorare

la valutazione dei dati di ingresso (requisiti) forniti da clienti e PI.

La tab. I sintetizza i capitoli che erano presenti nel precedente modello, il loro raggruppamento nel documento di autovalutazione dell'anno precedente ed il nuovo raggruppamento, con i nuovi inserimenti.

Il rapporto di autovalutazione e la lista di controllo trovano ora (in accordo anche a specifiche richieste emerse nel corso delle valutazioni) una corrispondenza immediata, facilitando quindi sia l'interpretazione delle domande (raggruppate in modo più omogeneo), sia la stesura del documento.

I paragrafi che hanno una significativa integrazione di contenuto rispetto all'anno precedente sono evidenziati con un'ombreggiatura.

I capitoli di natura generale del rapporto di autovalutazione (introduzione, conclusioni e commenti ed allegati) non sono ovviamente presenti nella lista di controllo ma compaiono comunque, per completezza, nella tab. I.

3.3 Illustrazione del modello

Viene descritto di seguito il modello seguendo la logica dei processi raggruppati nelle macroaree indicate in precedenza. Il modello è impostato in modo da potere essere utilizzato non solo come guida per l'autovalutazione e la valutazione, ma anche come guida per la redazione di un manuale della qualità e, soprattutto, come stimolo per un'azione di miglioramento continuo. Il modello deve considerarsi validato dall'esperienza dei CS di diversi settori che da alcuni anni ne hanno applicato i principi base e la cui esperienza è stata utilizzata sia per il riesame che per le sessioni di addestramento.

Modello	
Capitolo I	Responsabilità della Direzione
Capitolo II	Gestione delle risorse
Capitolo III	Gestione dei processi
Capitolo IV	Valutazione e miglioramento

Capitolo I. *RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE*

I - 1. *Generalità*

L'impegno e il coinvolgimento di tutto il management (Direzione) ed in particolare dell'Alta Direzione costituiscono l'elemento fondamentale per lo sviluppo e il mantenimento di un sistema di gestione della qualità di un corso di studio tale da soddisfare le esigenze dei clienti e delle parti interessate.

E' compito dell'Alta Direzione guidare ed indirizzare il CS verso tale obiettivo tramite:

- la determinazione della missione del CS, degli obiettivi a lungo termine e delle azioni necessarie per raggiungere tali obiettivi (pianificazione strategica),
- la definizione della politica della qualità e la sua integrazione con le altre politiche del CS;
- la definizione degli obiettivi per la qualità e le necessarie azioni di pianificazione;
- lo sviluppo e l'attuazione di un sistema di gestione della qualità (organizzazione, processi, procedure, risorse);

- la creazione delle condizioni per lo sviluppo e il mantenimento di un clima di consapevolezza relativamente all'importanza della completa soddisfazione dei clienti e delle PI ad esempio attraverso azioni rivolte a:
 - raccogliere e diffondere le esigenze delle PI;
 - stimolare l'impegno ed il coinvolgimento del personale;
 - instaurare rapporti equilibrati di mutuo interesse con gli enti, le strutture e/o le persone che forniscono servizi (materiali e/o immateriali) al CS;
- lo svolgimento di un'azione efficace di coordinamento e di comunicazione con gli organi di direzione e di gestione della struttura formativa di appartenenza (ateneo, scuola, istituto, etc.), con i CS affini a livello locale e nazionale;
- l'effettuazione di riesami periodici della missione, della politica, degli obiettivi e del sistema di gestione della qualità;
- l'adozione e diffusione della cultura del miglioramento continuo.

I - 2. Esigenze e requisiti dei clienti e delle parti interessate

I clienti e le parti interessate del CS hanno esigenze che si attendono di vedere soddisfatte dall'azione positiva del CS.

La Direzione del corso di studio (DCS) deve attuare un sistema di gestione della qualità che punti alla soddisfazione dei clienti ma nel contempo crei un valore per tutte le PI, e che generi un adeguato livello di fiducia che tutte le loro esigenze saranno soddisfatte.

Il CS deve identificare le esigenze dei clienti e delle PI e tradurle in requisiti, includendo anche quelli cogenti per regolamenti, leggi e decreti. Per l'identificazione di tali esigenze e requisiti il CS può avvalersi, per esempio, di informazioni provenienti dalle stesse PI, di proprie indagini in ordine alle esigenze dei diplomati, di confronti e incontri con le PI, di statistiche relative al mercato del lavoro nell'ambito territoriale di riferimento, etc.

Può essere altresì necessaria l'individuazione di esigenze implicite delle PI e la loro traduzione in requisiti interni del CS, ad esempio, esigenza di inserire elementi formativi peculiari nel percorso formativo dello studente, etc. Può anche essere necessario che il CS individui le esigenze latenti delle PI, ad esempio, soprattutto per le piccole e medie industrie, l'individuazione di figure professionali con abilità e competenza necessarie all'inserimento competitivo nel mercato europeo, e le traduca in requisiti da soddisfare.

L'individuazione dei requisiti costituisce un elemento prioritario per la definizione della missione, degli elementi di pianificazione strategica e della politica della qualità del CS.

I requisiti individuati devono essere tradotti in specifiche interne per i vari processi e comunicati a tutta l'organizzazione del CS, in modo che siano completamente compresi e condivisi e dunque possano essere così soddisfatti.

I - 3. Politica della qualità

Nel definire la politica della qualità (e cioè gli intendimenti, gli orientamenti e i comportamenti tenuti da un CS nel governare il sistema di gestione della qualità in un pieno e costante coordinamento con la politica generale della struttura formativa di appartenenza) l'Alta Direzione del CS deve assicurare che:

- sia coerente con le esigenze dei clienti e delle PI;
- preveda una forte azione di responsabilizzazione alla qualità per tutti i livelli dell'organizzazione del CS;
- preveda la definizione ed il riesame degli obiettivi della qualità;
- sia documentata, comunicata, compresa, condivisa ed applicata a tutti i livelli dell'organizzazione del CS;
- sia regolarmente riesaminata in ordine ad adeguatezza ed efficacia.

I - 4. Obiettivi e pianificazione per la qualità

A) Obiettivi della qualità

La DCS deve definire e documentare obiettivi per la qualità coerenti con la politica per la qualità: tali obiettivi permettono alla DCS di dare attuazione pratica alla politica della qualità. Nello stabilire gli obiettivi il CS deve tenere conto dei risultati qualitativi correnti, dei risultati dei riesami e del livello di soddisfazione dei clienti e delle PI.

Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e pianificati nel tempo; a tal fine il CS può dotarsi di indicatori che ne facilitino il controllo.

Tutto il personale del CS, incluso quello a contratto, deve essere a conoscenza del significato degli obiettivi nella propria attività e dell'impegno necessario per il loro raggiungimento.

Gli obiettivi possono includere, ad esempio:

- la durata reale massima del percorso formativo del CS;
- la percentuale massima di abbandoni;
- i livelli di conoscenza ("sapere") e capacità ("saper fare") che deve raggiungere il diplomato.

B) Pianificazione della qualità

La pianificazione della qualità deve essere effettuata sia a livello strategico, che a livello operativo:

- la pianificazione strategica, svolta dall'Alta Direzione, è l'attività che conduce alla definizione della missione e della politica della qualità, in coerenza con la politica della struttura formativa di appartenenza; essa deve tenere in considerazione le esigenze dei clienti e delle PI e deve rappresentare un riferimento interno ed esterno di come il CS intenda erogare il proprio servizio formativo. La DCS deve pertanto darne massima diffusione e accertarsi che tutte le attività e iniziative del CS siano coerenti con quanto pianificato;
- a livello operativo, la pianificazione consiste nella preparazione di specifici piani per lo sviluppo e l'erogazione dei servizi di formazione e di supporto.

La DCS deve definire e documentare come i requisiti dei propri servizi formativi e di supporto saranno rispettati. La pianificazione per la qualità deve essere documentata in modo adeguato alla pratica operativa.

Il CS deve specificare come adatta il proprio SGQ ed il modo di operare per soddisfare requisiti della qualità particolari, aggiuntivi o alternativi a quelli già individuati, ad esempio, nel caso di introduzione di nuovi indirizzi di studio, di attivazione di ulteriori anni di corso, etc. A tale fine il CS può utilizzare piani della qualità che specifichino come tali requisiti saranno soddisfatti.

Al fine di pianificare adeguatamente la qualità, il CS deve prendere in considerazione i seguenti elementi:

- identificazione e acquisizione di tutte le risorse, capacità, infrastrutture ed attrezzature necessarie;
- assegnazione di personale, definizione di responsabilità ed autorità nell'ambito dell'organizzazione del CS;
- definizione dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto, con le relative istruzioni e procedure, se necessarie al loro corretto svolgimento;
- definizione degli standard di accettabilità per tutti i requisiti qualitativi, inclusi quelli che contengono elementi di giudizio soggettivo;
- identificazione di tutte le necessarie attività di verifica da attuare nel CS;
- individuazione della necessità di predisposizione di registrazioni della qualità.

I piani devono essere periodicamente riesaminati al fine di adeguarli ai cambiamenti organizzativi e di contesto.

I - 5. Sistema di gestione della qualità

Il CS deve predisporre, documentare e mantenere attivo un sistema di gestione della qualità (SGQ) come mezzo per l'applicazione della politica per la qualità, per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e per assicurare che il processo formativo e i servizi di supporto siano erogati in modo conforme alle esigenze di clienti e PI.

A) Struttura organizzativa

La DCS deve individuare la struttura organizzativa del CS, definire le responsabilità, l'autorità ed i rapporti reciproci per tutto il personale che esegue o coordina attività aventi influenza sulla qualità del processo formativo e dei servizi di supporto.

B) Rappresentante della Direzione

È compito dell'Alta Direzione incaricare un componente della Direzione - il "Rappresentante della Direzione" - che, indipendentemente da altre responsabilità, abbia la necessaria autorità per:

- I. assicurare la predisposizione, applicazione e mantenimento del sistema di gestione della qualità del CS;
- II. riferire alla DCS in relazione alle prestazioni del sistema di gestione della qualità per le necessarie azioni di riesame;
- III. individuare aree e possibilità di miglioramento.

Il rappresentante della Direzione ha inoltre il compito specifico di promuovere e mantenere la "consapevolezza" nell'ambito del CS relativamente alle esigenze di clienti e PI.

C) Comunicazione

Il CS deve istituire e mantenere attivo un sistema di comunicazione sia interno che esterno verso le PI, per tutti gli aspetti riguardanti il SGQ e verificarne l'efficacia. La DCS deve in particolar modo determinare le conseguenze dell'inadeguatezza delle comunicazioni e il loro impatto sulla qualità del processo formativo.

D) Documentazione del sistema

Tutti gli elementi organizzativi, i requisiti ed i provvedimenti adottati dal CS per attuare il SGQ, devono essere documentati in modo sistematico, ordinato e comprensibile, mediante procedure, istruzioni, regolamenti, od altre disposizioni scritte.

D1) Procedure del sistema

Al fine di dare attuazione pratica al SGQ, il CS deve predisporre procedure documentate proporzionate, in estensione e dettaglio, alla complessità del lavoro, ai metodi utilizzati, alle capacità e competenze del personale coinvolto nelle attività.

Le procedure devono descrivere gli obiettivi e le modalità operative dei processi o delle attività che hanno un impatto sull'efficacia e l'efficienza del sistema di gestione della qualità.

Le procedure devono essere scritte in maniera semplice e comprensibile, e non dare adito ad ambiguità interpretative. Il livello di dettaglio delle procedure dipende da quello utilizzato nel manuale della qualità e dalle competenze del personale che deve utilizzarle (più il personale è esperto e coinvolto, minore è la necessità di dettaglio delle procedure).

Esempi di procedure da sviluppare all'interno del CS sono:

- controllo della documentazione;
- gestione delle non conformità;
- gestione delle docenze esterne;
- gestione del coordinamento didattico;
- svolgimento delle attività di tirocinio/stage;
- svolgimento delle verifiche interne.

D2) Manuale della qualità

Il CS deve approntare un Manuale della Qualità (MQ) in cui si descriva la politica per la qualità del CS e il sistema di gestione della qualità che ne permette l'attuazione.

Il MQ può far riferimento, al suo interno, a procedure e/o a documenti del sistema di gestione della qualità.

Il MQ può essere strutturato in modo allineato con i capitoli del modello qui descritto (con il raggruppamento per macro aree), ma è consentita ogni forma di struttura, purché tutti i contenuti previsti siano presenti e sia fornita una correlazione con la struttura del presente modello. I CS che avessero già predisposto un MQ allineato al precedente modello possono mantenerlo, inserendo unicamente gli elementi nuovi previsti dal presente modello.

D3) Controllo della documentazione e dei dati

Il CS deve tenere sotto controllo tutti i dati ed i documenti necessari per il corretto svolgimento delle attività aventi influenza sulla qualità del processo formativo e di erogazione dei servizi di supporto (ad esempio, registri delle lezioni,

dispense, regolamenti, procedure, statuti, verbali, procedure, etc.).

La corretta gestione della documentazione deve prevedere l'identificazione del documento, la definizione delle responsabilità di redazione e dell'eventuale approvazione, della distribuzione e dell'archiviazione, dell'eventuale modifica e del controllo dello stato di revisione.

Tale gestione deve riguardare sia procedure, istruzioni, manuale della qualità, dispense, manifesto degli studi, etc. - da utilizzare come riferimento per lo svolgimento delle attività del CS - sia modulistica, registri, etc. da compilare nel corso delle attività stesse, tutti supporti necessari per la raccolta delle registrazioni della qualità.

Il CS deve assicurarsi che non vengano utilizzati documenti superati e che tra questi ultimi quelli che devono essere conservati per motivi storici e/o legali siano adeguatamente identificati ed archiviati.

Il CS deve riesaminare periodicamente l'estensione ed il dettaglio della documentazione al fine di verificare l'efficacia e l'efficienza del sistema documentale.

In tal senso è opportuno verificare che:

- la predisposizione di documentazione integrativa sia finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi;
- la documentazione già esistente sia a supporto dell'efficacia e dell'efficienza dei processi senza imporre una burocrazia inutile.

D4) Controllo delle registrazioni della qualità

La DCS deve definire le modalità di identificazione, raccolta, catalogazione, accesso, conservazione, mantenimento ed eliminazione delle registrazioni della qualità (ad esempio, registri delle lezioni compilati, verbali dei consigli di corso di studio, verbali di esame - statini compilati, compiti di esame, documenti relativi ai tirocini, risposte di questionari, etc.), necessarie a dare dimostrazione della raggiunta conformità a requisiti specificati.

Le registrazioni della qualità (registri riempiti, verbali redatti, statini completati, etc.) sono documenti non revisionabili e da conservare sino alla loro eliminazione, per un periodo di tempo e secondo modalità che il CS deve definire opportunamente (ad esempio, in procedure o istruzioni).

I - 6. Riesame da parte della Direzione

L'Alta Direzione deve riesaminare periodicamente, ad intervalli prestabiliti, il sistema di gestione della qualità, in modo tale da verificarne l'adeguatezza ed

efficacia nel permettere di raggiungere gli obiettivi per la qualità. Nell'azione di riesame deve essere coinvolta tutta la DCS.

Il riesame da parte dell'Alta Direzione, che deve basarsi su un'autovalutazione dell'intero corso di studio, può considerare, ad esempio:

- i risultati delle verifiche interne, delle azioni correttive e preventive e delle altre azioni di valutazione sia interna che esterna (in particolare dell'attività di autovalutazione e valutazione Campus od altro) e del follow-up delle precedenti azioni di riesame;
- l'analisi della soddisfazione dei clienti e delle PI, includendo le informazioni di ritorno comunque disponibili;
- l'analisi e confronto con altre realtà formative;
- l'opportunità di riesame della politica e degli obiettivi o del SGQ, in ragione di cambiamenti ed innovazioni sia di carattere tecnologico che gestionale e/o normativo di origine esterna od interna al sistema formativo nazionale.
- i piani di sviluppo a lungo termine con particolare riferimento alla missione e alle risorse necessarie.

L'azione di riesame dovrebbe portare alla definizione di attività di miglioramento tramite la predisposizione di specifici progetti e/o piani. Tali attività dovrebbero essere mirate sia al miglioramento globale del SGQ, che a quello dei singoli processi (e dell'integrazione tra essi) aventi influenza sulla soddisfazione dei clienti e delle PI. Le attività possono comportare azioni relative a risorse materiali ed umane, metodi ed aspetti organizzativi e quanto altro possa avere influenza sui processi.

I risultati dei riesami devono essere documentati e ne deve essere data adeguata comunicazione, sia all'interno che all'esterno del CS, con particolare riferimento alle PI.

Capitolo II. GESTIONE DELLE RISORSE

II - 1. Generalità

Il CS deve identificare, procurare e gestire le risorse (umane, materiali, finanziarie, etc.) necessarie all'attuazione e allo sviluppo del proprio progetto formativo. I piani di miglioramento e sviluppo devono includere obiettivi ed azioni relative al reperimento, all'interno ed all'esterno della struttura formativa di appartenenza, delle risorse necessarie sia per coprire eventuali carenze, che per migliorare l'offerta didattica e la sua efficacia ed efficienza nel soddisfare clienti e PI.

II - 2. Risorse umane

A) Assegnazione del personale

Nell'assegnazione dei compiti e delle responsabilità la DCS deve assicurare che le varie posizioni necessarie per l'attuazione del SGQ siano ricoperte da personale con livello di istruzione, addestramento, capacità ed esperienza adeguate.

Tale garanzia deve riguardare anche le risorse umane reperite esternamente al CS, quali il personale docente a contratto, i docenti utilizzati per seminari e conferenze, il personale di assistenza alle esercitazioni in aula ed in laboratorio, esperti per interventi formativi, personale esterno per funzioni di supporto logistico, di segreteria, addetto a servizi vari, manager didattico, etc.

B) Addestramento e sensibilizzazione

B1) Addestramento

Il CS deve individuare le necessità di conoscenze e di addestramento (formazione ed informazione) del personale (interno ed esterno, docente e di supporto) e provvedere a fornire tale addestramento, con le modalità ed i tempi opportuni in relazione alla specifica funzione e responsabilità.

L'addestramento deve prevedere le seguenti attività:

- identificazione delle esigenze formative;
- predisposizione di un piano di addestramento che soddisfi le esigenze specificate;
- erogazione dell'addestramento;
- valutazione dell'addestramento;
- registrazione dell'attività di addestramento.

Riguardo agli aspetti didattici, la DCS deve definire quali siano i metodi e gli strumenti didattici più idonei per il CS, diffonderne la conoscenza e promuoverne l'applicazione presso tutto il corpo docente, sia interno che esterno. Ciò può essere perseguito attraverso, ad esempio:

- svolgimento di attività informative e formative del corpo docente all'uso di metodologie didattiche e di strumenti pratici (multimediali, telematici, etc.);
- promozione della condivisione dell'esperienza didattica tra i docenti attraverso l'organizzazione di attività sistematiche di scambio di informazioni;
- predisposizione di guide alla didattica.

La DCS deve assicurare una adeguata diffusione delle informazioni relative alla politica della qualità, agli obiettivi, alla struttura del SGQ, ai suoi strumenti

organizzativi e gestionali. Tale diffusione deve essere assicurata sia internamente al CS che presso clienti e PI.

B2) Sensibilizzazione

L'Alta Direzione deve favorire:

- la consapevolezza dell'importanza della conformità alla politica della qualità ed alle prescrizioni del SGQ;
- la consapevolezza del ruolo svolto da ciascuno in tale ambito;
- la condivisione degli obiettivi;
- la motivazione del personale al miglioramento.

Tutto il personale deve inoltre essere incoraggiato a comprendere l'importanza di raggiungere gli obiettivi dei quali è responsabile, dei vantaggi di una crescita delle proprie prestazioni e, inoltre, ad essere cosciente delle conseguenze di un non corretto svolgimento delle proprie mansioni.

C) Motivazione, partecipazione e coinvolgimento

Al fine di ottenere il meglio dal proprio personale, la DCS deve continuamente accrescerne la motivazione, sia tramite un adeguato ambiente di lavoro, metodi ed azioni che accrescano la professionalità di ciascuno e adeguate opportunità di sviluppo di carriera che possono realisticamente derivare dalla corretta attuazione della politica della qualità e dal raggiungimento degli obiettivi, impegnandosi a valorizzarne i risultati (e le persone che hanno consentito di raggiungerli) in tutti gli ambiti di interesse.

L'ambiente di lavoro è il risultato della combinazione di aspetti fisici ed umani: per questi ultimi, la DCS deve promuovere la creazione di un clima positivo e collaborativo, che favorisca il corretto e soddisfacente svolgimento del lavoro di ciascuno.

II - 3. Altre risorse

A) Sistema Informativo

Il CS deve gestire le informazioni rilevanti per le proprie attività operative e per l'ottenimento degli obiettivi qualitativi prefissati. Tale gestione comprende l'identificazione, la raccolta, il trattamento di dati relativi ai clienti, alle PI, all'ambito territoriale di riferimento, e deve prevedere altresì la definizione delle modalità di accesso, di protezione e di comunicazione di tali informazioni.

Tra i dati dai quali ottenere informazioni utili alla gestione delle attività del

CS, particolare importanza rivestono quelli relativi ai propri studenti, dal momento della loro iscrizione per tutto il corso di studio, sino al loro inserimento nel mondo del lavoro e, finché possibile, nel corso della successiva carriera lavorativa.

Al fine di raccogliere ed elaborare i dati di interesse, il CS può fare capo a servizi messi a disposizione dalla struttura formativa di appartenenza, ad altre strutture autonome del CS o utilizzare enti esterni qualificati.

B) Infrastrutture e servizi

La DCS deve definire e procurare, di concerto con gli organi di gestione della struttura formativa di appartenenza, tutte le infrastrutture ed i servizi necessari alla realizzazione dei propri servizi formativi e di supporto e ad assicurare il raggiungimento della qualità richiesta.

Le infrastrutture comprendono, ad esempio: le aule, gli uffici, i laboratori, le strumentazioni di laboratorio, le biblioteche, la mensa.

I servizi comprendono le pulizie, l'assistenza tecnica per hardware e software, etc.

Di ciascuna infrastruttura o servizio la DCS deve definire ed attuare un sistema per la verifica dell'adeguatezza e rispondenza alla politica e gli obiettivi del CS, e per segnalare ai livelli appropriati le eventuale carenze.

La DCS deve assicurare il mantenimento di condizioni ambientali adeguate (pulizia, luce, rumore, ergonomia, etc.) in tutti i luoghi di lavoro e di erogazione delle attività formative e di supporto la cui gestione è di diretta responsabilità del CS. Per le infrastrutture e servizi messi a disposizione dalla struttura formativa di appartenenza o da altri enti ed organizzazioni esterne, la DCS dovrebbe provvedere a segnalare eventuali condizioni ambientali inidonee e collaborare con tali enti ad eliminare tali problematiche.

C) Risorse finanziarie

La DCS deve individuare, reperire (per quanto di sua competenza) all'interno ed all'esterno della struttura formativa di appartenenza e tenere sotto controllo le risorse finanziarie necessarie per lo sviluppo e il mantenimento del SGQ e all'ottimale erogazione dei servizi formativi e di supporto.

La pianificazione delle risorse finanziarie deve prevedere attività quali l'identificazione delle esigenze e delle fonti di finanziamento.

L'attività di controllo deve prevedere il confronto continuo tra l'effettivo utilizzo delle risorse e l'utilizzo che ne era stato preventivato in fase di pianificazione, nonché l'attuazione delle eventuali necessarie azioni correttive.

D) Collaborazioni con enti esterni

Il CS deve tenere sotto controllo le collaborazioni con enti esterni, società, organizzazioni, presso le quali si svolgano attività didattiche, di tirocinio e di supporto alla didattica, provvedendo alla loro selezione e alla continua verifica dell' idoneità nel tempo.

Capitolo III. GESTIONE DEI PROCESSI

III - 1.1 Generalità

Per processo si intende una serie di attività tra loro interdipendenti, che, partendo da un certo input, vi apporta delle trasformazioni che aggiungono valore, per ottenere un output. Sia l'input che l'output possono essere oggetti tangibili ovvero persone, informazioni, documenti od altro.

Il CS deve identificare, pianificare e tenere sotto controllo i processi che sono necessari per raggiungere gli obiettivi stabiliti per la qualità dei propri servizi formativi e di supporto e la loro sequenzialità e correlazione reciproca.

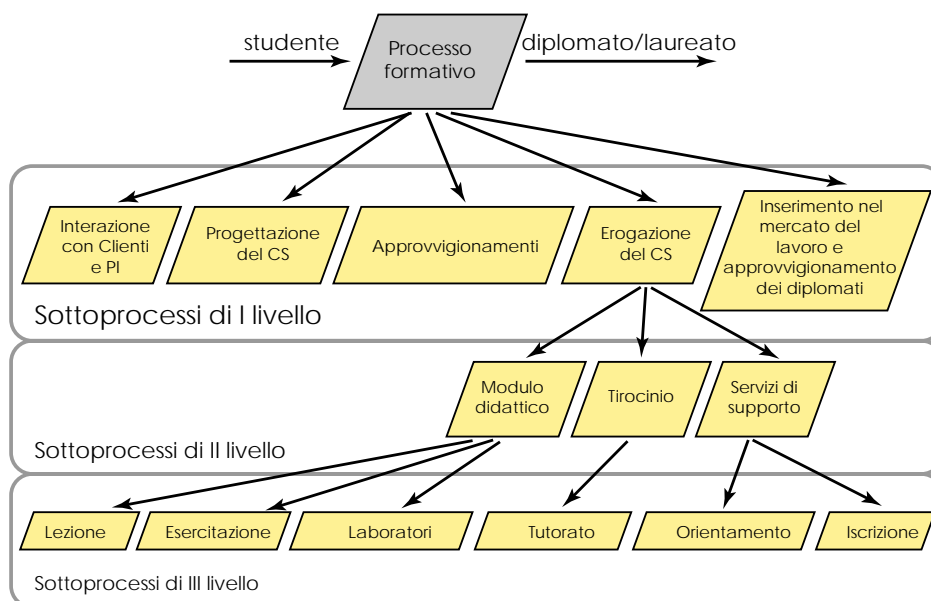


Fig. 3 - Processi da sottoporre a controllo

Per ogni processo o sottoprocesso che ha impatto sulle caratteristiche qualitative dei servizi formativi e di supporto la DCS deve:

- individuare gli obiettivi relativi alla qualità in termini di caratteristiche che devono essere conseguite in ogni sua fase;
- definirne i parametri significativi (input, output, risorse, vincoli);
- effettuare studi sulle relazioni fra gli obiettivi relativi alla qualità e la capacità dei processi² (ove necessario, definire modalità operative standardizzate, codici di pratica, etc.) e verificare che i processi consentano di ottenere il prescritto livello di conformità rispetto ai requisiti specificati (obiettivi relativi alla qualità);
- definire i metodi utilizzati per il controllo (misure, controlli ed azioni di follow-up) necessari ad assicurare che i processi operino efficacemente e che i servizi formativi e di supporto rispettino i requisiti specificati;
- assicurare la disponibilità di adeguata documentazione di supporto.

I CS dovrebbero eseguire analisi ricorrenti tendenti a:

- rendere massimo il valore aggiunto da ciascun processo
- individuare opportunità di miglioramento sia dell'efficacia che dell'efficienza
- promuovere l'innovazione.

I processi che devono essere sottoposti a controllo sono riportati nello schema di fig. 3 che li identifica e ne fornisce una traccia di correlazione padre-figlio, seppur in modo esemplificativo. Il processo complessivo (livello 0) che porta alla formazione di un diplomato può essere scomposto in una serie di sottoprocessi (di I livello) tra loro integrati che, a loro volta, possono essere scomposti in ulteriori sottoprocessi (di II livello) e così via. Il livello di scomposizione di ciascun processo in sottoprocessi deve essere tale da permetterne l'efficace ed efficiente controllo da parte del CS.

È necessario controllare sia il processo complessivo di formazione e di erogazione dei servizi di supporto che i singoli processi, assegnandone la responsabilità di gestione e controllo a personale con capacità ed autorità sufficienti ad assicurare che i risultati siano coerenti con la politica e gli obiettivi del CS.

Nei paragrafi seguenti vengono descritti gli elementi minimi "obbligatori" che la DCS deve rispettare per tenere sotto controllo i processi chiave, cioè quelli

² Si intende per capacità di un processo (process capability) una sua proprietà misurabile che ne esprime l'attitudine a riprodurre nel tempo un medesimo prodotto o servizio. La variabilità nell'output del processo è riconducibile a cause "naturali" o "speciali"; queste ultime, a differenza delle prime, sono riconducibili a eventi e/o condizioni identificabili e abbastanza facilmente eliminabili o controllabili.

di primo livello: essi forniscono le indicazioni per una “buona gestione” di tutti i processi in generale.

Il CS dovrebbe pianificare e controllare la progettazione anche di tutti i processi che, diversi da quelli cosiddetti chiave, pur tuttavia possono influire sul livello della soddisfazione dei clienti e delle PI o contribuire al completo sviluppo della politica e al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

A livello generale, per la definizione delle caratteristiche che devono essere conseguite nelle varie fasi del processo formativo e negli altri processi di supporto e dei parametri e degli indicatori di controllo, occorre assicurare che questi siano rispondenti alle esigenze dei clienti e delle PI.

Occorre quindi instaurare un processo ciclico che, partendo dall’identificazione delle esigenze del cliente e delle PI, affronti poi la definizione dei requisiti di base e quindi, attraverso il processo di progettazione, permetta di definire le specifiche del processo formativo e dei servizi di supporto del CS e di provvedere alla loro erogazione in condizioni controllate.

Le varie fasi devono essere legate tra loro da rapporti di tipo input-output (catena cliente-fornitore interno).

Le successive periodiche misure della soddisfazione dei clienti e delle PI potranno indicare se esiste uno scostamento tra quello che essi si attendevano e quello che hanno effettivamente ricevuto, permettendo quindi di individuare degli obiettivi di miglioramento dei processi. Altri input per azioni di miglioramento possono provenire anche da risultati di attività di benchmarking oppure da indagini condotte per la rilevazione della soddisfazione del personale.

III - 2. Interazioni con clienti e parti interessate

A) Identificazione dei requisiti, bisogni e aspettative del cliente e delle PI

Il CS deve identificare le esigenze ed i requisiti dei clienti e delle PI (Elementi base del progetto formativo) prendendo in considerazione i seguenti elementi:

- l’estensione con cui i requisiti del cliente e delle PI sono eventualmente specificati formalmente;
- i requisiti impliciti o non definiti che devono essere considerati per assicurare l’idoneità dei servizi formativi e di supporto;
- gli obblighi di legge e regolamentari;
- l’offerta di altre strutture formative.

Tale processo può prevedere, ad esempio:

- creazione di comitati di indirizzamento locali (CdI) ai quali partecipino rappresentanti delle realtà sociali, economiche ed imprenditoriali dell'ambito territoriale di riferimento;
- acquisizione di indicazioni relative alle esigenze in termini di professionalità dei diplomati attraverso la raccolta diretta di informazioni presso le realtà economiche potenzialmente interessate a tali figure professionali o l'elaborazione di dati statistici;
- elaborazione di previsioni relative ai potenziali fruitori dei servizi formativi offerti dal CS;
- raccolta sistematica di informazioni relative alle condizioni di impiego dei diplomati e dell'evoluzione delle loro carriere;
- coinvolgimento delle PI nella fase di progettazione del corso di studio;
- coinvolgimento dei docenti e degli studenti delle strutture formative di grado inferiore (antecedenti al CS) nelle attività di informazione sulle finalità del CS e sugli sbocchi professionali offerti ai diplomati.

B) Riesame dei requisiti, bisogni e aspettative del cliente e delle PI

Prima di esprimere qualsiasi impegno a fornire i propri servizi formativi e di supporto (ad esempio, attraverso l'accettazione di iscrizioni al CS), la DCS deve riesaminare i requisiti individuati del cliente e delle PI al fine di accertare che:

- i requisiti siano stati adeguatamente definiti e documentati;
- siano risolti eventuali scostamenti tra la propria offerta formativa e di servizi e le richieste dei clienti;
- vi sia piena compatibilità e condivisione con gli obiettivi generali della struttura formativa di appartenenza.

Le registrazioni dei risultati di tale riesame devono essere conservate.

C) Riesame della capacità di soddisfare i requisiti definiti

Gli impegni del CS a fornire i propri servizi devono essere riesaminati per accertare la propria capacità di rispettare i requisiti definiti.

Tale riesame deve riguardare, ad esempio:

- la disponibilità di risorse logistiche per il numero di richieste di immatricolazione/iscrizione ricevute;
- la disponibilità delle risorse interne ed esterne necessarie (docenti e tutori, aziende per i tirocini, etc.).

Il CS deve definire anche come eventuali modifiche dei propri impegni nei

confronti del cliente vengano riesaminate, gestite e comunicate all'interno del proprio sistema organizzativo.

D) Comunicazione ai clienti ed alle PI

Il CS deve predisporre efficaci canali di collegamento con i clienti e le PI al fine di supportare adeguatamente il rispetto dei relativi requisiti.

Lo scambio di informazioni con il cliente e le PI può riguardare:

- illustrazione dei servizi formativi e di supporto forniti dal CS;
- acquisizione di pareri tecnici ed informazioni in relazione alle esigenze delle PI;
- raccolta di informazioni di ritorno, incluse le segnalazioni di problemi e non conformità;
- richieste specifiche relativamente a modifiche e aggiornamenti dei servizi previsti.

Al riguardo, rivestono particolare importanza le attività messe in atto dal CS a supporto dell'orientamento dei potenziali studenti interessati ai corsi offerti dal CS - ad esempio, giornate di presentazione dei corsi di studio, visite di scolaresche, invio di materiale informativo alle scuole, etc. - nelle quali vengono illustrati programmi e finalità dei corsi e presentati i potenziali sbocchi lavorativi dei diplomati.

L'adozione di strumenti idonei a identificare e a seguire correttamente i singoli studenti dal momento della loro iscrizione sino all'inserimento nel mondo del lavoro, attraverso adeguate basi di dati, può risultare utile al CS sia per instaurare con essi i necessari canali di costante scambio di informazioni, che per essere in grado di rispondere a specifiche richieste provenienti dal mondo del lavoro (richieste di elenchi di diplomati da parte di aziende ed organizzazioni esterne, indagini statistiche, etc.).

III - 3. Progettazione

La progettazione del processo formativo e dei servizi di supporto richiede preliminarmente l'integrazione degli elementi di base del progetto formativo, individuati attraverso lo studio delle esigenze di clienti e PI, con i requisiti interni al CS, al fine di determinare i dati ed i requisiti di base per la progettazione. Le specifiche del CS e di erogazione e controllo, costituiscono i risultati dell'attività di progettazione.

Tutte le attività di progettazione devono essere pianificate e devono prevedere almeno:

- una chiara definizione e comprensione degli obiettivi e degli output attesi;

- l'individuazione delle fasi nelle quali può essere suddiviso il processo di progettazione e dei legami di interdipendenza tra le fasi stesse;
- la definizione delle responsabilità;
- le necessarie attività di riesame, verifica e convalida;
- la definizione delle modalità di comunicazione e di registrazione dei risultati intermedi e finali, con particolare attenzione nel caso di cooperazione tra gruppi di progettazione diversi.

A) Dati e requisiti di base della progettazione

I dati e requisiti di base della progettazione, che devono essere rispettati nella progettazione dei servizi formativi e di supporto di un CS, sono costituiti dagli elementi base del progetto formativo, derivanti sostanzialmente da esigenze e requisiti esterni (di cui al paragrafo III - 2) e da requisiti di carattere interno, quali ad esempio quelli derivanti da:

- politica adottata, comprensiva degli impegni derivanti dalla partecipazione a progetti e programmi esterni (ad esempio, Progetto Campus o simili);
- prassi, standard e regolamenti della struttura formativa di riferimento (ad esempio, ateneo, facoltà, istituto, etc.);
- caratteristiche e professionalità del personale;
- aspetti particolari di carattere logistico, economico o finanziario;
- tipologia dei servizi di supporto e/o integrativi offerti.

I requisiti di base della progettazione devono essere espressi in modo tale da permetterne il successivo confronto con i risultati finali della progettazione.

Il CS deve eliminare le eventuali incompletezze ed ambiguità nella definizione dei requisiti di base o i conflitti potenzialmente esistenti tra essi.

B) Esecuzione della progettazione

La progettazione deve portare a definire sia i contenuti e la struttura complessivi del CS, nel rispetto dei requisiti di base precedentemente identificati, al fine di raggiungere la soddisfazione dei clienti e delle PI, che quanto necessario alla pianificazione e al controllo dell'erogazione del processo formativo e dei servizi di supporto.

Gli aspetti di pianificazione e controllo devono riguardare sia il processo complessivo di erogazione del corso di CS, che i singoli processi che lo compongono, di qualsiasi livello (ad esempio, i moduli, i servizi di supporto, etc.).

Nella progettazione si devono considerare i sottoprocessi nei quali il processo formativo può essere scomposto, i flussi, le misure di controllo, le

necessità di addestramento, le apparecchiature e le infrastrutture, i metodi, i dati e le informazioni, i materiali e le altre risorse necessarie ad ottenere gli output prestabiliti.

L'attività di progettazione dei processi dovrebbe comprendere la pianificazione delle attività di valutazione e la misura del livello di soddisfazione dei clienti e delle PI. L'azione di valutazione potrà essere estesa anche ai clienti interni della catena dei processi (ad esempio, i singoli docenti e/o utilizzatori degli output dei processi interni, i docenti di moduli degli anni successivi al primo rispetto ai moduli propedeutici, oppure tutti i docenti nella valutazione degli effetti dell'attività di orientamento, etc.).

C) Risultati della progettazione

Il CS deve documentare i risultati delle attività di progettazione in modo da permetterne la verifica a fronte dei requisiti di base.

I risultati della progettazione devono consistere, come minimo, nella specifica del CS, nella quale siano definiti i contenuti generali del CS (cosa offre il CS) e nelle specifiche di erogazione e controllo del CS, che definiscano i mezzi e le modalità per l'erogazione del CS (come dare attuazione alla specifica del CS).

La specifica del CS deve definire, ad esempio:

- obiettivi didattici e professionalizzanti;
- struttura, durata e organizzazione generale del corso;
- moduli didattici da attivare;
- servizi di supporto all'attività didattica;
- contenuti (di massima) dei programmi di insegnamento.

Le specifiche di erogazione e controllo del CS devono riguardare, ad esempio:

- la definizione dei programmi dettagliati e delle modalità didattiche dei singoli moduli;
- i requisiti e le modalità di gestione delle risorse;
- le modalità di gestione delle attività di laboratorio;
- la definizione dell'orario delle lezioni;
- la definizione delle procedure di erogazione dei servizi di supporto alla didattica;
- la definizione del materiale didattico ed integrativo.

Le specifiche di erogazione e controllo devono rappresentare quanto necessario alla pianificazione e al controllo dell'erogazione del processo formativo e dei servizi di supporto, come definito nella fase di progettazione dei processi. Tali

specifiche sono rappresentate da documentazione che può includere procedure, istruzioni e registrazioni (in particolare di raccolta ed analisi dei dati), etc, che deve fornire le informazioni e/o i criteri operativi necessari alla efficace conduzione dei processi in maniera comprensibile, efficiente, accurata e che deve essere capace di dare valore aggiunto.

D) Verifica, riesame e convalida della progettazione

Il CS deve identificare i punti del processo di progettazione nei quali condurre verifiche e riesami, finalizzati ad accertare se quanto elaborato rispetta i dati e i requisiti di base e deve mantenere registrazione dei risultati.

Le attività di verifica e riesame possono includere:

- verifiche indipendenti;
- comparazione con altri progetti simili;
- svolgimento di simulazioni;
- utilizzo di metodi alternativi;
- attività di riesame svolte al termine delle varie fasi di progettazione.

Il CS deve svolgere attività di convalida della progettazione per assicurare che i risultati siano in grado di rispettarne i dati e i requisiti di base, con particolare riferimento agli elementi base del progetto formativo. Le attività di convalida dovrebbero in particolare verificare che:

- i requisiti di base ed i risultati della progettazione rispondano alle esigenze dei clienti e delle PI;
- le risorse, i metodi ed i materiali necessari ad erogare il servizio di formazione siano adeguati e disponibili;
- le informazioni per il cliente per una corretta utilizzazione dei servizi di formazione e di supporto siano corrette e ne sia stata programmata una tempestiva e puntuale comunicazione.

Le attività di convalida possono essere svolte a stadi intermedi del processo di progettazione e/o al termine di esso e possono includere riesami ai quali partecipino i clienti e le PI. Dovrebbero esser compiute attività periodiche di convalida per verificare che il processo complessivo di formazione e di erogazione dei servizi di supporto continui a soddisfare le esigenze dei clienti e delle PI, per identificare possibili occasioni di miglioramento e dovrebbero tenere in considerazione i risultati derivanti dall'esperienza di erogazione, le conseguenze di modifiche apportate al CS, l'impatto di sostituzione di personale, l'adeguatezza dei processi, del personale docente e dei tutori, delle procedure e delle attrezzature e del materiale didattico.

E) Controllo delle modifiche

Le modifiche ai risultati della progettazione devono essere tenute sotto controllo per assicurare che non comportino il degrado della qualità del livello di formazione e dei servizi di supporto erogati. In ogni caso si dovrà procedere ad informare i clienti e le PI nel caso che le modifiche abbiano influenza su aspetti da questi direttamente percepibili.

Adeguate considerazione deve essere posta dalla DCS sull'impatto che tali modifiche possano avere sull'intero progetto del CS, verificando la necessità di effettuare nuovamente la verifica e la convalida dei risultati del progetto o di parte di esso.

Considerando che la progettazione di dettaglio del CS si sviluppa durante tutto l'anno accademico (orari, pianificazione di ciascun modulo da parte del docente, etc.), il controllo delle modifiche dovrebbe essere svolto dal responsabile dell'attività soggetta a modifica; la DCS deve comunque mantenere il controllo delle modifiche al CS nel suo complesso.

III - 4. Approvvigionamenti

Il CS deve tenere sotto controllo i propri processi di approvvigionamento ed acquisizione di prodotti e servizi in modo da garantire che questi siano conformi ai propri requisiti.

Tali processi devono includere, come minimo:

- l'identificazione dei prodotti e dei servizi approvvigionati (e delle caratteristiche fondamentali) che hanno un impatto sulla qualità del processo formativo e dei servizi di supporto;
- una selezione ed un monitoraggio efficaci dei fornitori;
- una chiara definizione dei dati di approvvigionamento;
- una verifica dei prodotti e dei servizi approvvigionati.

Gli approvvigionamenti del CS possono riguardare servizi quali:

- aziende per lo svolgimento di attività di tirocinio;
 - consulenze;
 - servizi tipografici ed editoriali;
- ed infine prodotti (materiali ed immateriali) e infrastrutture quali:
- hardware;
 - software;
 - testi e dispense;
 - locali e laboratori;
 - materiale tecnico per laboratori ed esperienze.

Il CS dovrebbe tendere ad accrescere il valore nelle relazioni con i propri fornitori:

- stabilendo adeguati canali di comunicazione che permettano la rapida risoluzione dei problemi ed evitino costosi ritardi;
- monitorando le prestazioni dei fornitori in modo da evidenziare la loro capacità di fornire prodotti e servizi conformi e ridurre, se non eliminare, la necessità di controlli e verifiche;
- coinvolgendo i fornitori (co-design) nelle attività di progettazione in modo da prevedere ed anticipare successive modifiche all'erogazione del corso.

III - 5. Esecuzione dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto

A) Controllo del processo

Le operazioni di erogazione dei servizi formativi e di supporto devono essere svolte in maniera pianificata e controllata, in conformità a quanto definito nella progettazione ed in particolare alle specifiche di erogazione e controllo applicabili.

Per i singoli processi, oltre che per il processo complessivo di formazione, devono essere in particolare individuate le responsabilità a livello esecutivo necessarie ad assicurare:

- l'aderenza alle specifiche per l'erogazione, con particolare riferimento a tutte le risorse necessarie ed alla loro disponibilità effettiva;
- l'effettuazione dei controlli di processo previsti;
- lo svolgimento delle valutazioni della soddisfazione dei clienti (effettuate nell'ambito dei singoli processi o relative al processo complessivo di formazione) e delle PI così come pianificato e l'effettuazione delle relative analisi dei risultati;
- le azioni di regolazione (feedback) per mantenere i processi in stato di controllo.

Il controllo del processo deve essere svolto sia in modo diretto, tenendo sotto controllo le variabili che influenzano direttamente il processo, che in modo indiretto con misure effettuate sugli output dei processi.

Il controllo diretto sul processo complessivo di formazione, per esempio, si può effettuare attraverso il controllo della struttura (attrezzature ed infrastrutture, quali apparecchiature di laboratorio, aule didattiche, computer, etc.), dei materiali (ad es. supporti didattici, dispense, etc.), del personale (docenti, non docenti, tutori, segreteria, etc., sia a livello di capacità che di comportamento), dei metodi (procedure, modalità operative e pratiche varie, altri aspetti organizzativi, etc.).

Il controllo indiretto si effettua tramite la valutazione dei risultati o delle prestazioni del processo formativo ed include misure interne al processo complessivo di formazione o ai singoli processi quali, ad esempio, la valutazione degli esami superati, dei tempi di conseguimento del diploma, dei dati di frequenza e partecipazione agli elementi professionalizzanti e misure esterne ai processi relative a valutazioni effettuate dai clienti e dalle PI.

L'accertamento del livello di soddisfazione dei clienti dovrebbe in particolare essere focalizzato sulla valutazione del grado con cui i requisiti di base del CS, le specifiche e il processo di erogazione e controllo soddisfano le loro esigenze.

Relativamente alle misure di controllo interne, il CS deve tenere sotto controllo i parametri critici relativi agli studenti, sia in forma individuale che aggregata, permettendo così il costante monitoraggio e l'individuazione di eventuali tendenze.

La valutazione dovrebbe riguardare sia i singoli processi (azioni di autocontrollo svolte per esempio dagli stessi docenti per tenere sotto controllo il proprio processo sulla base dei risultati dei compiti, degli esami, delle esercitazioni e dei project work, dei ricevimenti, etc.) che l'intero processo formativo attraverso misure di sistema.

Al fine di garantire la pronta disponibilità dei dati necessari all'analisi di cui sopra, il CS dovrebbe dotarsi di un sistema informativo capace di trattare, ad esempio:

- la carriera scolastica complessiva dello studente;
- l'esito di prove d'ingresso eventualmente superate;
- l'ottenimento delle firme di frequenza;
- il superamento degli esami di profitto;
- l'effettuazione di attività professionalizzanti;
- la frequenza di corsi di formazione extra-accademica;
- la frequenza di corsi di lingua straniera;
- la partecipazione a periodi di studio all'estero;
- l'attività di tirocinio svolta e l'argomento della relazione di diploma;
- l'esito dell'esame di diploma/laurea;
- la posizione lavorativa (almeno nei sei mesi seguenti il conseguimento del titolo).

Le variazioni apportate ai processi che hanno influenza sulle caratteristiche del servizio devono essere tenute sotto controllo e comunicate ai clienti e/o alle PI quando necessario.

B) Proprietà del cliente

Il CS ha la responsabilità di preservare ed accrescere la carriera scolastica ed il bagaglio culturale e di conoscenza, proprietà dello studente - cliente, in conformità al proprio mandato.

Il CS deve provvedere a definire le conoscenze e capacità minime dello studente necessarie per affrontare proficuamente il corso di studio; tali caratteristiche devono fare parte dei dati progettuali del corso di studio.

Il CS deve valutare inizialmente il grado di preparazione dello studente (il credito formativo che ha accumulato) al fine di accertarne l' idoneità a ricevere i servizi formativi previsti dal corso di studio, ovvero fornirgli strumenti di autoselezione attraverso interventi di orientamento, affinché, nell' esercitare la libera scelta di iscriversi al CS, sia cosciente del livello di preparazione richiesto e di quello effettivamente posseduto al momento dell' iscrizione.

Le azioni di cui sopra sono necessarie per:

- garantire la possibilità al CS di raggiungere i propri obiettivi per la qualità;
- permettere allo studente di operare una scelta cosciente del corso di studio.

III - 6. Inserimento nel mercato del lavoro e aggiornamento dei diplomati

Il CS deve operare, dopo il raggiungimento del diploma da parte dello studente, per favorire l' inserimento di quest' ultimo nel mondo del lavoro.

A tal fine, il CS deve adottare un sistema per:

- favorire l' incontro tra domanda ed offerta di lavoro, mantenendo stretti contatti con la realtà produttiva ed imprenditoriale dell' ambito territoriale di riferimento;
- creare opportunità di “prova” dei diplomandi e diplomati presso organizzazioni e aziende al fine di permettere la reciproca conoscenza, ad esempio attraverso i tirocini;
- fornire alle organizzazioni ed aziende che ne facciano richiesta i riferimenti, nel rispetto dei vincoli legislativi, dei propri studenti e diplomati per consentire i necessari contatti diretti finalizzati alla formulazione di offerte di lavoro.

Il CS deve seguire i propri diplomati anche dopo il loro inserimento nel mondo del lavoro, monitorando il grado di soddisfazione sia loro che delle organizzazioni nelle quali essi si siano inseriti e provvedendo, quando necessario, ad organizzare servizi di formazione continua e di aggiornamento professionale.

Il CS deve pertanto adottare un sistema che permetta di individuare e mantenere aggiornate opportune informazioni relativamente alle esigenze di formazione integrativa dei propri diplomati.

Capitolo IV. VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

IV - 1. Valutazione

Il CS deve definire, pianificare ed attuare attività di valutazione dei processi per assicurare che il sistema di gestione della qualità, i processi e la formazione e i servizi di supporto erogati siano corrispondenti alle esigenze di clienti e PI, oltre che alle prescrizioni stabilite.

Le attività di valutazione possono consistere in:

- misure quantitative e qualitative di variabili continue e discrete (tipicamente quelle legate al controllo dei vari processi);
- valutazioni ed autovalutazioni di tipo sostanzialmente qualitativo;
- analisi di documenti, dati, indicatori, fatti, problemi, anche di tipo statistico;
- valutazioni comparative (confronto con altri CS simili o con i “migliori”);
- verifiche e valutazioni su aspetti specifici o generali effettuate con le tecniche di verifica ispettiva o di peer review.

Il CS deve definire tipo, responsabilità, modalità e frequenza delle valutazioni e pianificarne l’attuazione.

I risultati delle attività di misurazione ed analisi devono essere documentati anche attraverso opportune basi di dati per le successive azioni di miglioramento e costituiscono uno degli input per le attività di riesame del sistema di gestione della qualità. L’efficacia stessa delle azioni di misura deve essere periodicamente valutata ed essere oggetto di riesame.

A) Valutazioni delle prestazioni del sistema

La DCS deve individuare ed attuare processi per valutare le performance del proprio SGQ.

Il CS deve svolgere un’attività periodica di valutazione per verificare le capacità complessive del SGQ e per individuare opportunità di miglioramento. Come minimo, il CS deve svolgere periodiche verifiche interne (audit) sul SGQ.

La valutazione può inoltre consistere in misure del livello di soddisfazione dei clienti e delle PI od in una vera e propria autovalutazione effettuata a fronte di un modello di riferimento (ISO 9000-CRUI, ISO 9001, PQI, EQA, Malcom Baldrige Award, etc.).

A1) Verifiche interne

La DCS deve provvedere alla pianificazione ed esecuzione di verifiche interne (audit) sul proprio sistema di gestione della qualità, sui processi e servizi

allo scopo di accertare se:

- il sistema di gestione della qualità, i processi e servizi sono conformi ai requisiti specificati;
- il sistema di gestione della qualità ed i processi sono stati efficacemente applicati e mantenuti.

Le verifiche interne possono essere effettuate da personale sia interno che esterno al CS, ed hanno comunque l'obiettivo di monitorare in modo indipendente il SGQ ed i processi, al fine di assicurarne costantemente la conformità e favorirne il continuo miglioramento.

A titolo esemplificativo, le verifiche interne costituiscono uno strumento fondamentale ed integrativo dell'attività di autovalutazione prevista dalla partecipazione al Progetto Campus. In tale ambito, le verifiche effettuate dai valutatori CRUI nel corso della valutazione esterna si possono configurare come verifiche esterne indipendenti, alla stregua delle visite effettuate dai Nuclei di valutazione di ateneo.

Il CS deve provvedere a:

- definire un piano delle verifiche interne per la loro pianificazione e programmazione sulle specifiche attività, aree o argomenti da verificare;
- definire le informazioni necessarie per lo svolgimento delle verifiche, quali, ad esempio:
 - cambiamenti organizzativi e strutturali,
 - informazioni di ritorno dai clienti e dalle PI,
 - risultati di audit precedenti,
 - rapporti di non conformità,
 - lamentele e segnalazioni di problemi da parte dei clienti,
 - risultati di indagini sulla soddisfazione dei clienti;
- designare, per la conduzione e lo svolgimento delle verifiche, personale con le necessarie istruzioni, addestramento ed esperienza, indipendenti dai responsabili delle aree da sottoporre a verifica;
- utilizzare documentazione quali liste di riscontro.

Il CS deve provvedere a registrare i risultati delle verifiche interne, descrivendo:

- attività, aree, processi, servizi oggetto della verifica;
- non conformità o carenze riscontrate;
- azioni correttive intraprese a seguito di non conformità riscontrate nel corso di verifiche precedenti;
- raccomandazioni finalizzate al miglioramento.

A2) Valutazioni della soddisfazione dei clienti e delle PI

Il CS deve definire le modalità per la determinazione, monitoraggio e raccolta delle informazioni di ritorno dai clienti e dalle PI relativamente alla loro soddisfazione o insoddisfazione in appropriati punti della erogazione dei servizi formativi e di supporto. A tale scopo dovrebbero essere stati predeterminati gli obiettivi di soddisfazione dei clienti e delle PI, i relativi criteri di accettazione e le modalità di valutazione.

L'attività di valutazione si deve svolgere su base continua e deve essere pianificata in particolare per quanto riguarda le attività di raccolta ed analisi dei dati.

Relativamente alla valutazione della soddisfazione dei clienti è necessario che il CS prenda in considerazione tutte le possibili fonti di dati provenienti dai propri clienti, quali:

- valutazioni effettuate dopo il completamento del CS come informazioni di ritorno dai clienti stessi e da tutti coloro che in qualche modo utilizzano direttamente o indirettamente i valori acquisiti dai diplomati nel corso di studio (PI, comunità civile) effettuati con questionari, interviste od altri metodi (per esempio panel, convention, incontri specifici) e direttamente gestiti dal CS stesso;
- valutazioni effettuate direttamente dal CS sulla soddisfazione dei clienti come utilizzatori diretti dei vari processi di erogazione dei servizi di formazione e di supporto nel corso o al termine dei singoli processi erogativi, effettuati con questionari, interviste, “cassette postali aperte” per la raccolta diretta di reclami, osservazioni, domande specifiche, etc.;
- raccolta continua ed analisi di tutti i dati ed indicatori statistici di avanzamento della carriera degli studenti, sia interni ai vari processi o fasi di erogazione (tassi parziali di abbandono e trasferimento, numero di esami superati per insegnamento, numero di studenti equivalenti per anno) che finali (capacità di attrazione, andamento immatricolati ed iscritti, tassi di abbandono e di trasferimento globali, tempo di inserimento nel mondo del lavoro);
- confronto di tutte le valutazioni ed analisi con CS simili, sia nell'ambito della stessa struttura formativa di appartenenza, che con altri CS analoghi operanti a livello nazionale od internazionale;
- raccolta di analisi e valutazioni effettuate da altri (stampa specializzata e media, associazioni studentesche, associazioni di categoria, associazioni di imprese) e di risultati della partecipazione a progetti nei quali sia compresa una fase di

valutazione (quali il Progetto Campus o analoghi progetti regionali od internazionali).

Relativamente alla valutazione della soddisfazione delle PI, questa dovrebbe riguardare principalmente la soddisfazione del personale docente e non docente e delle organizzazioni che utilizzano direttamente le professionalità acquisite dai diplomati/laureati, ma anche la struttura formativa di appartenenza ed il MURST ed altri enti finanziatori. Tale valutazione può essere basata anche sui dati di ritorno delle attività dei Nuclei di valutazione interna degli atenei.

La valutazione della soddisfazione del personale in particolare dovrebbe riguardare:

- il grado di risposta alle aspettative e necessità in termini di crescita della professionalità di ciascuno e di adeguate opportunità di sviluppo di carriera;
- il livello di rispondenza dell'ambiente di lavoro alle esigenze;
- il livello di visibilità ed apprezzamento ricevuto da ciascuno in relazione al contributo fornito nell'attuazione della politica della qualità e al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

L'efficacia delle valutazioni adottate deve essere riesaminata periodicamente.

Le tecniche statistiche costituiscono uno strumento indispensabile all'analisi della soddisfazione dei clienti e delle PI; l'efficacia dei metodi di valutazione è strettamente correlata a quella del sistema informativo.

A3) Autovalutazione

L'autovalutazione consiste nella valutazione che un'organizzazione fa di se stessa o di una propria unità a fronte di un predeterminato modello di riferimento, allo scopo di valutare i propri punti di forza e di debolezza ed in modo da poter poi definire e pianificare le necessarie attività di miglioramento.

L'attività di autovalutazione deve consentire di conoscere lo stato di sviluppo ed applicazione del proprio SGQ, avendo come base di riferimento un modello di validità armonizzato a livello nazionale od internazionale e quindi rappresentare un momento di confronto con gli altri e soprattutto con i migliori.

L'attività di autovalutazione deve essere pianificata, condotta periodicamente e deve costituire la base fondamentale per l'azione di riesame della Direzione.

L'autovalutazione può fare uso di strumenti per "l'ascolto" della voce dei clienti e delle PI (principalmente attraverso sondaggi di percezione della qualità

erogata), del CS stesso (verifiche interne, interviste e questionari, analisi di dati) e la “voce” dei processi (attraverso gli indicatori di processo intermedi e finali).

B) Valutazioni effettuate sui processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto

Il CS deve definire i metodi di valutazione dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto, allo scopo di verificare che i requisiti specificati siano soddisfatti.

In particolare devono essere individuate le necessità di valutazione, misura od analisi specificandone:

- le caratteristiche che devono essere oggetto di valutazione e i relativi criteri di accettazione;
- lo scopo, il tipo, e la frequenza delle valutazioni da effettuare;
- le responsabilità ed i metodi utilizzati per assicurare la correttezza e la validità delle valutazioni;
- la documentazione da emettere, la possibilità di riesame e la facilità di accesso ai dati di valutazione della qualità.

IV - 2. Controllo delle non conformità

Il CS deve tenere sotto controllo le non conformità (NC) ai requisiti specificati, provvedendo alla loro identificazione, documentazione, trattamento e riesame.

Le NC possono essere relative a requisiti od obiettivi accertati, nell’ambito di attività di valutazione, misura o verifica, diversi da quanto specificato, o a modi di svolgere attività risultati difformi da quanto previsto.

Le non conformità possono riguardare sia le variabili di controllo dei processi (docenti, tutori, aule, laboratori, sussidi didattici, metodi e comportamenti o procedure, etc.), che le caratteristiche dei servizi di formazione e di supporto (lezioni, esami, tirocini, processi di erogazione di un certificato, orari di apertura di segreterie, uffici e biblioteche, etc.), che la proprietà del cliente (carriere degli studenti, loro livello di formazione e professionalità, etc.).

Il CS deve assicurare l’adeguata gestione delle situazioni non conformi fino al ristabilimento della conformità a requisiti specificati: tale attività comporta, come minimo, la definizione delle responsabilità della gestione delle non conformità e delle modalità operative per il loro trattamento.

In tal senso è necessario che tutto il personale che opera nel CS abbia la possibilità e la responsabilità di segnalare non conformità reali o potenziali in

qualsiasi momento del processo di erogazione del servizio formativo e dei servizi di supporto, che il responsabile della gestione complessiva sia adeguatamente preparato e che nel processo di risoluzione della non conformità sia sempre coinvolto in prima persona il responsabile dell'attività risultata non conforme.

IV - 3. Strumenti e metodi di controllo

A) Database degli studenti e dei diplomati

Lo strumento indispensabile per consentire ogni corretta azione di monitoraggio e controllo è un sistema informatizzato con una banca dati che raccolga le informazioni più significative attinenti la qualità e, in particolare, il processo di formazione.

Il database degli studenti e dei diplomati è un nucleo fondamentale del sistema informatizzato e deve contenere tutti gli elementi necessari per potere seguire la progressione di carriera scolastica degli studenti, prima, e poi lavorativa dei diplomati.

Il CS deve definire le specifiche del proprio sistema informativo e/o dei collegamenti con il sistema informativo della struttura formativa di appartenenza.

Devono in particolare essere noti i tempi in cui i dati sono disponibili, la loro aggiornabilità e le forme di collegamento e trasferimento delle informazioni, tenendo conto delle norme sulla riservatezza delle informazioni personali.

B) Controllo dei metodi di valutazione

Il CS deve tenere sotto controllo e tarare i metodi di misura e valutazione usati per dimostrare la conformità agli obiettivi, includendo tra questi anche le valutazioni dei processi formativi e di supporto.

I metodi di valutazione dovrebbero essere adeguatamente identificati e noti alle parti coinvolte (docenti, studenti, personale tecnico, etc.), con la definizione del processo utilizzato e delle persone responsabili. I relativi documenti dovrebbero essere conservati.

Nei limiti del possibile, i metodi di valutazione devono essere utilizzati in modo che la "incertezza" delle misure sia nota e compatibile con le esigenze.

Data la natura delle attività dei CS e dei servizi da questi realizzati, per i quali non esistono standard di riferimento di taratura, le basi utilizzate per definire i metodi per la taratura e verifica dei metodi di misura e valutazione dovrebbero essere descritte e documentate.

C) Analisi dei dati

Il CS deve analizzare i dati a propria disposizione, anche con l'utilizzo di tecniche statistiche, al fine di fornire alle funzioni interessate, inclusa la Direzione, le necessarie informazioni per assicurare l'efficacia del sistema di gestione della qualità e per dimostrare la conformità ai requisiti specificati.

Il CS deve identificare le tecniche statistiche necessarie all'analisi dei dati di cui sopra, ed alla verifica della capacità dei processi e delle caratteristiche dei servizi formativi e di supporto e provvedere alla documentazione occorrente alla loro applicazione.

IV - 4. Miglioramento

A) Azioni correttive

Il CS deve individuare ed eliminare le cause di non conformità, eliminare i difetti e risolvere i problemi o le altre situazioni non desiderabili a livello di caratteristiche di qualità o del sistema di gestione della qualità al fine di prevenirne il ripetersi.

Il CS deve utilizzare opportunamente i rapporti di non conformità, le registrazioni di reclami, osservazioni e quanto altro comunicato dal cliente, i risultati delle verifiche interne e di tutte le analisi di valutazione della soddisfazione dei clienti e delle PI e di altri dati derivanti dalle azioni di valutazione (per esempio quelle relative al controllo dei vari processi di progettazione ed erogazione dei servizi di formazione e di supporto) come input per il processo di definizione e introduzione di azioni correttive.

Devono essere definite le responsabilità e le modalità per l'attuazione delle azioni correttive, ad esempio attraverso la definizione di procedure documentate che includano la descrizione delle prassi di:

- identificazione dei dati di input da esaminare (reclami del cliente, non conformità, risultati di valutazioni, misure ed analisi, etc.);
- ricerca ed identificazione delle cause dei problemi;
- determinazione delle azioni correttive necessarie ad eliminare le cause;
- introduzione delle azioni correttive;
- azioni di follow-up necessarie ad assicurare e documentare che le azioni correttive intraprese siano efficaci.

B) Azioni preventive

Il CS deve individuare e tendere ad eliminare le cause di potenziali non

conformità, problemi o di altre situazioni non desiderabili a livello di caratteristiche sia della qualità dei servizi di formazione e di supporto erogati che del SGQ al fine di prevenirne il verificarsi.

Devono essere utilizzate come input per la definizione di azioni preventive tutti i dati e le informazioni derivanti dai rapporti di non conformità, da quelli relativi alle azioni correttive, dai risultati dei riesami, dalle registrazioni di reclami, osservazioni e quanto altro comunicato dal cliente, dai risultati delle verifiche interne e di tutte le analisi di valutazione della soddisfazione dei clienti e delle PI e di altri dati derivanti dalle azioni di valutazione (per esempio quelle relative al controllo dei vari processi di progettazione ed erogazione dei servizi di formazione e di supporto).

Devono essere definite le responsabilità e le modalità per l'attuazione delle azioni preventive, ad esempio attraverso la definizione di procedure documentate che includano la descrizione delle prassi di:

- identificazione dei dati di input da esaminare (reclami del cliente, non conformità, risultati di valutazioni, misure ed analisi, etc.);
- ricerca ed identificazione delle cause di potenziali problemi;
- determinazione delle azioni preventive necessarie ad eliminare le potenziali cause di non conformità;
- introduzione delle azioni preventive individuate;
- introduzione di azioni di follow-up necessarie ad assicurare e documentare che le azioni preventive introdotte siano efficaci.

C) Processi di miglioramento

Il CS dovrebbe adottare metodologie e attuare opportune azioni per il miglioramento continuo dei servizi formativi e di supporto.

Il CS dovrebbe stabilire un processo per identificare ed analizzare i dati derivanti dalle varie azioni di valutazione, misura ed analisi relative ai clienti e alle PI, ai vari processi e al SGQ. I risultati di tali analisi dovrebbero essere utilizzati come supporto alle decisioni sia a livello di riesame della DCS che di miglioramento.

Le azioni di miglioramento individuate devono essere promosse e sostenute dalla DCS e possono richiedere preventive azioni di sensibilizzazione e comunicazione generali e/o attività di addestramento specifiche del personale coinvolto, ad esempio, per introdurre l'utilizzo di metodi e tecniche del problem solving.

Le azioni di miglioramento devono essere pianificate determinando obiettivi, responsabilità, metodi, risorse e devono essere sottoposte a riesame per valutarne l'efficacia.

4 - GUIDA ALL'APPLICAZIONE DEL MODELLO PROPOSTO AI DIPLOMI UNIVERSITARI PARTECIPANTI AL PROGETTO CAMPUS

L'applicazione del modello proposto nella guida evidenzia (come negli anni passati) sei fasi che si devono integrare con le attività sviluppate dalla singola struttura universitaria valutata:

1. Seminari e attività formative
2. Fase di autovalutazione di ogni singolo corso di studio
3. Valutazione esterna (peer review) dei singoli corsi di studio
4. Retroazione alla CRUI sull'azione di valutazione da parte di ogni corso di studio valutato
5. Rapporto finale CRUI
6. Presentazione dei risultati

La CRUI coordina l'attività di valutazione sia dal punto di vista organizzativo che metodologico.

Per l'edizione 1999 del Progetto Campus il calendario delle attività di valutazione è il seguente:

CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE

Data	Attività	Soggetto
Dicembre 1999/febbraio 2000	Autovalutazione	CS
3 marzo	Invio rapporti di autovalutazione	CS
3 aprile / 3 giugno	Visite in loco	VAL
23 giugno	Invio rapporti di valutazione	VAL
3 luglio	Invio feedback	CS
16 ottobre	Rapporto finale	CRUI
7 dicembre	Presentazione risultati	CRUI

Al fine di uniformare e diffondere la metodologia di valutazione dei diplomi universitari, la CRUI effettua attività di addestramento (informazione e formazione) per coloro che prendono parte al processo di valutazione (autovalutatori e valutatori).

A tal fine sono previsti corsi di formazione, sia per gli autovalutatori, che per i valutatori, durante i quali, oltre a fornire i concetti e gli strumenti metodologici che stanno alla base della valutazione, viene stimolata la partecipazione attiva e lo scambio culturale al fine di rendere comune il patrimonio di esperienze accumulato da ciascun corso di studio.

Sono inoltre organizzati seminari informativi durante i quali viene favorito lo scambio di esperienze tra le diverse sedi universitarie, il mondo industriale, la società civile, gli enti di certificazione, etc. La diffusione della cultura della valutazione e la condivisione sono infatti una delle priorità che la CRUI si è data attraverso questa attività di valutazione.

4.1 Formazione

Formazione degli autovalutatori

Per i componenti del gruppo di autovalutazione dei diversi corsi di studio è prevista la partecipazione ad un seminario di formazione nei mesi di ottobre e novembre come previsto nel calendario della tabella seguente.

Scopo del seminario è di fornire gli elementi necessari per comprendere la metodologia e le scelte operate dalla CRUI, far conoscere il modello Campus-CRUI 2000, dare indicazioni necessarie alla predisposizione del rapporto di autovalutazione perché gli elaborati dei diversi gruppi possano seguire uno schema unico e comparabile che possa poi agevolare la seconda fase di valutazione, quella della peer review.

Tab. 1 - Calendario dei corsi di formazione per gli autovalutatori

Sede	Data	Corsi di studio partecipanti	Numero corsi di studio partecipanti
Pisa	5-6-7-8 ottobre	Area Centro-Italia	39
Urbino	2-3-4-5 novembre	Area Nord-Italia	45

Formazione dei valutatori

Sono previste, nel mese di febbraio due giornate formative per i valutatori, presso la sede della CRUI. Nel corso del seminario, oltre a fornire informazioni sulla metodologia prescelta e sulle ragioni sottostanti, saranno fornite le indicazioni necessarie alla compilazione dei rapporti di valutazione così che questi possano essere comparabili e, conseguentemente, abbiano una medesima

impostazione metodologica.

Scopo del seminario è anche quello di far conoscere i valutatori tra loro e permettere di concordare una riunione preliminare dei singoli gruppi di valutazione nella quale fissare i criteri operativi di conduzione delle singole visite.

4.2 Autovalutazione

Ogni corso di studio partecipante procederà alla propria autovalutazione, il cui valore può essere così riassunto:

- fornire ai responsabili dei diplomi la possibilità di un'analisi autocritica completa dell'offerta didattica e dei servizi rispetto ad un modello sviluppato a livello nazionale, ed integrato da criteri di valore europeo;
- verificare il proprio grado di conformità;
- individuare le possibili aree suscettibili di miglioramento;
- confrontare la propria autovalutazione con quella di valutatori esterni e con i risultati ottenuti da altri diplomi dello stesso settore.

L'autovalutazione costituisce inoltre un utile strumento di misura del sistema organizzativo del diploma e consente di valutare periodicamente, in relazione alle modifiche e alle eventuali azioni di miglioramento intraprese, l'andamento del proprio livello di conformità.

L'autovalutazione deve essere preferibilmente effettuata in due successive fasi:

1. stesura del rapporto di autovalutazione di carattere esclusivamente qualitativo-descrittivo, nel quale la Direzione, coadiuvata dal Gruppo di autovalutazione, descrive e valuta in modo critico la propria organizzazione e gestione del diploma a fronte di una serie di criteri generali e di una check-list (lista di controllo) di guida (che deve essere considerata in questa fase come una sorta di indice e promemoria);
2. autovalutazione quantitativa, effettuata tramite lista di controllo, nella quale la Direzione del diploma si assegna, con l'assistenza della guida all'autovalutazione, un punteggio che testimonia la maggiore o minore conformità del proprio modo di operare rispetto alle varie domande della lista di controllo stessa.

Composizione del gruppo

Per assumere la responsabilità del rapporto di autovalutazione, la Direzione del corso di studio dovrà costituire un gruppo di autovalutazione non eccessivamente numeroso (orientativamente, 5 componenti) e comprensivo di

membri del corpo docente, studenti e personale amministrativo. Se possibile, inoltre, dovrebbe partecipare all'autovalutazione anche un componente esterno all'università, rappresentante delle esigenze delle PI. Solo attraverso la collaborazione di questi elementi è possibile effettuare una valutazione equilibrata, che non trascuri nessuna delle molteplici componenti dell'università.

Il gruppo nominerà al suo interno un presidente che svolgerà le funzioni di coordinatore dei lavori dei quali sarà responsabile sia nell'ambito del diploma, che nei confronti dei valutatori esterni e della CRUI.

Il presidente del Gruppo di autovalutazione sarà in particolare il responsabile dei contenuti e dell'emissione del rapporto di autovalutazione.

Come compilare il rapporto

Sebbene Campus non miri a stabilire un raffronto tra i corso di studio soggetti a valutazione, i rapporti di autovalutazione dei vari corso di studio partecipanti al progetto devono essere omogenei e pertanto sia l'impostazione metodologica che la portata di ogni autovalutazione devono, in linea di massima, essere le stesse. Nell'intento di contribuire a centrare questo particolare obiettivo sono stati elaborati un'apposita lista di controllo (da utilizzare come check-list di guida durante la stesura del rapporto di autovalutazione) e un indice del rapporto di autovalutazione.

L'articolazione del modello prevede già una suddivisione in macrocapitoli, funzionale ad una più lineare stesura del rapporto. Seguendo quindi il modello sarà possibile ottenere rapporti di autovalutazione completi, realizzati con uguale struttura e soprattutto facilmente riferibili ai criteri del modello di riferimento.

Il prospetto seguente presenta pertanto l'indice che dovrà avere il rapporto di autovalutazione di ciascun diploma:

0. Introduzione	Dati generali del rapporto (componenti del gruppo e relative funzioni), breve descrizione del collocamento del corso di studio nell'ateneo, storia, missione ed obiettivi del corso di studio, etc.
1. Responsabilità della Direzione del corso di studio	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Generalità 1.2 Esigenze e requisiti dei clienti e delle PI 1.3 Politica della qualità 1.4 Obiettivi e pianificazione per la qualità 1.5 Sistema di gestione della qualità 1.6 Riesame da parte della Direzione
2. Gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Generalità 2.2 Risorse umane 2.3 Altre risorse
3. Gestione dei processi	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Generalità 3.2 Interazioni con clienti e PI 3.3 Progettazione 3.4 Approvvigionamenti 3.5 Esecuzione dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto 3.6 Inserimento nel mercato del lavoro e aggiornamento dei diplomati
4. Valutazione e miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Valutazione 4.2 Controllo delle non conformità 4.3 Strumenti e metodi di controllo 4.4 Miglioramento
5. Requisiti CAMPUS	Analisi dei singoli requisiti con identificazione e motivazione delle eventuali carenze
6. Conclusioni e commenti	<p>Indicazioni dei punti di forza e di debolezza. Sintesi delle più significative non conformità e azioni correttive e/o preventive individuate.</p> <p>Considerazioni generali sulla qualità del diploma e sulla sua aderenza al sistema di gestione della qualità.</p> <p>Programmi di sviluppo previsti per il miglioramento della qualità</p> <p>Considerazioni sul posizionamento del corso di studio nell'ateneo</p> <p>Considerazioni sui possibili sviluppi nell'ambito del nuovo ordinamento didattico</p>
Allegati	Check-list. Indicatori statistici (DAT e STAT). Documenti specifici del corso di studio scelti dal gruppo di autovalutazione. Manuale della qualità.

Si ricorda che il rapporto di autovalutazione, per sua natura, dovrà contenere, oltre che la descrizione di come il corso di studio risponde ai requisiti del modello di riferimento, una componente autocritica nella quale la direzione del corso di studio ed il gruppo di autovalutazione evidenzino i punti di forza e di debolezza del proprio sistema organizzativo e dell'offerta didattica e di servizi; tutto questo si dovrebbe tradurre in un rapporto che, per ciascun capitolo, preveda la descrizione e la critica oggettiva (positiva o negativa) delle proprie modalità operative.

La lunghezza massima del rapporto di autovalutazione deve essere di 10 pagine, esclusi gli allegati.

Come compilare la lista di controllo

La lista di controllo (check-list) ha due funzioni diverse, qualitativa e quantitativa:

1. per la stesura del rapporto di autovalutazione affronta qualitativamente tutti gli aspetti ritenuti critici o importanti per la valutazione della qualità del corso di studio;
2. permette una valutazione quantitativa del livello raggiunto dal sistema di gestione della qualità del corso di studio.

Base indispensabile per un corretto uso della lista è il presupposto che tutte le attività importanti debbano essere definite, attuate, controllate. Il controllo equivale al “dominio” e questo si applica sia ad ogni singolo processo, sia al sistema nel suo complesso. Per limitare il numero delle domande e ridurre le difficoltà incontrate negli anni scorsi, la lista di controllo presenta domande a carattere più generale: al fine di rispondere al meglio è perciò necessario fare riferimento al paragrafo descrittivo del modello il cui riferimento è riportato sempre a fianco di ciascuna domanda.

Alla check-list è stata data una struttura derivata dalle quattro sezioni previste dalla Vision 2000 ed è stata associata a ciascuna di esse, come in passato, una scheda contenente varie domande.

È stata infine mantenuta la sezione specifica per la valutazione del livello di raggiungimento dei requisiti Campus. Questa sezione è stata, come in precedenza, posizionata come ultima affinché non interferisse col modello generale di lista di controllo, che resta quindi applicabile in via di principio a qualsiasi corso di studio universitario.

A) Criteri e modalità di assegnazione dei punteggi

I criteri e le modalità di assegnazione dei punteggi della check list sono assolutamente identici sia per l'autovalutazione che per la valutazione esterna, che adotteranno dunque la stessa scala numerica.

Alle risposte alla check list verrà dato assegnato un valore da 1 a 4, che esprime il grado di soddisfazione del requisito richiesto. Se la caratteristica richiesta in quella domanda per il diploma non è assolutamente soddisfatta, si assegnerà il punteggio 1 (cioè NO). Se la caratteristica invece è completamente soddisfatta, si assegnerà il punteggio 4 (cioè SI). Il valore 2 sarà assegnato nel caso di una caratteristica non soddisfatta (più NO che SI), mentre il valore 3 corrisponde ad una caratteristica soddisfatta ma non completamente (più SI che NO). Per alcune domande le risposte sono vincolate solo a 1 o 4 (SI o NO).

Per le domande per le quali il corso di studio non può dare una risposta (ad esempio perché è per il primo anno in Campus o perché non è stato ancora terminato un primo triennio) si attribuisce convenzionalmente il valore 0 (zero) e di questo se ne tiene conto automaticamente nel "riscalarlo" il punteggio complessivo.

Nell'assegnare il valore si deve considerare, oltre quanto detto sopra, anche gli aspetti tipici delle ISO, cioè di definizione, attuazione ed ottenimento dei risultati conformi alle specifiche. Ad esempio, non dovrebbe essere assegnato il punteggio massimo né ad un processo che porti a risultati oggettivamente conformi agli obiettivi ma carente nella definizione, né ad un processo completamente identificato e descritto, ma con una attuazione parziale e/o risultati non conformi.

Indicatori

In analogia con quanto proposto negli anni precedenti, è prevista la raccolta e l'elaborazione di dati quantitativi e qualitativi sulle procedure di selezione nonché di dati quantitativi per il controllo della progettazione del corso di studio, del processo didattico, dell'offerta didattica. Tali dati costituiscono alcuni indicatori per monitorare i processi interni al corso di studio come indicato nella fig. 4. Si sottolinea che nella parte a destra della figura, sono presenti due gruppi di indicatori (professionalità e prodotto finale) che sono per il momento al di fuori della metodologia proposta in quanto dovranno essere predisposti e calcolati da ogni corso di studio in base alle peculiarità della figura formata e delle esigenze del mercato di lavoro cui esso si indirizza.

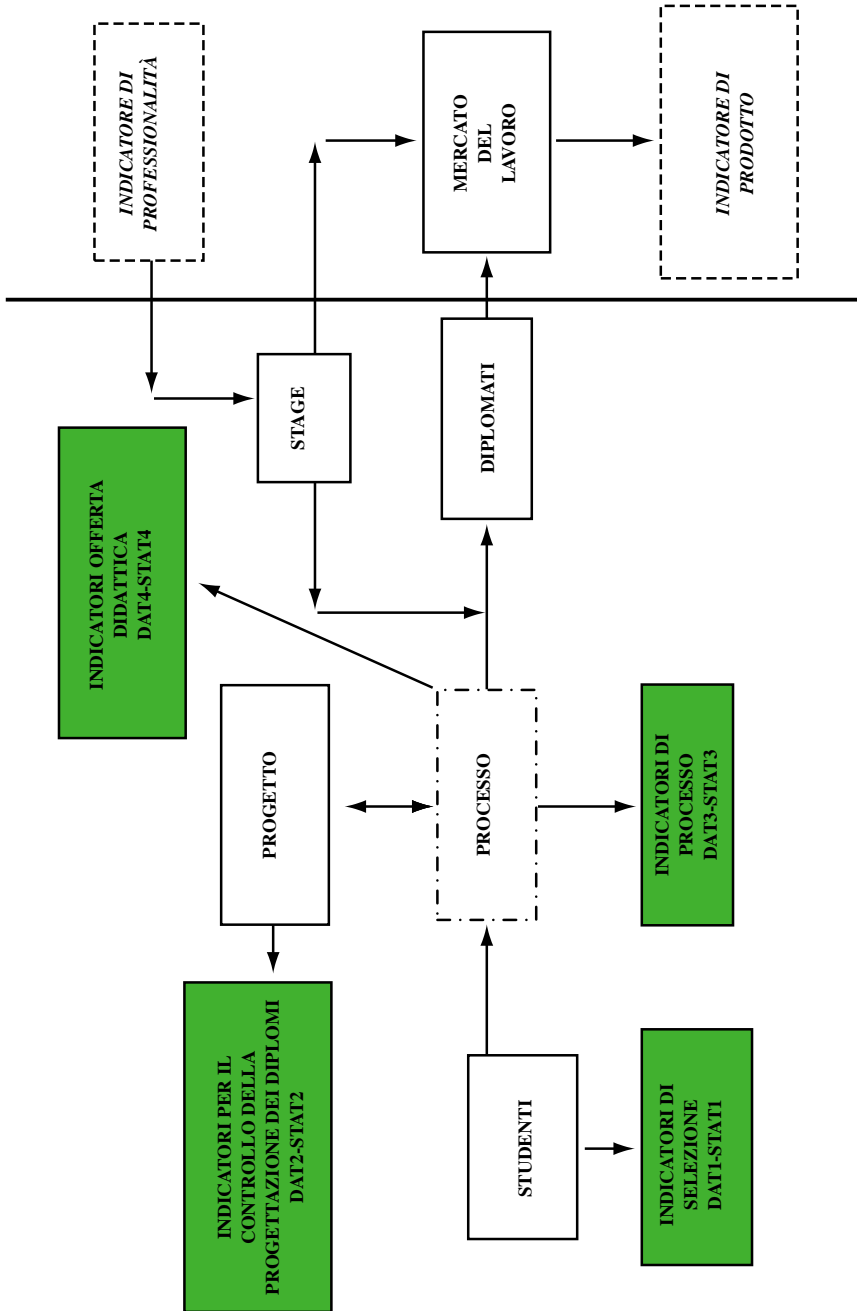


Fig. 4 - Indicatori

Si chiede, dunque, di calcolare e utilizzare alcuni indicatori statistici finalizzati al controllo di aspetti particolari del processo formativo. Pur essendo evidente che ogni corso di studio ha la possibilità di creare e utilizzare propri indicatori per quantificare questi aspetti, la Cabina di Regia Campus sottolinea l'importanza, ai fini della valutazione esterna, di disporre di indicatori calcolati secondo gli stessi criteri e quindi raffrontabili.

Per le modalità di compilazione delle schede statistiche necessarie per il calcolo degli indicatori si rimanda all'allegato 2.

Preparazione della peer review

Il gruppo di autovalutazione ha infine il compito di predisporre quanto necessario all'ottimale svolgimento della peer review condotta dai valutatori esterni; tale attività prevede due aspetti distinti: gli aspetti logistici e gli aspetti metodologici.

A) Aspetti logistici

Da un punto di vista logistico, il corso di studio verificato deve:

- assistere, se richiesto, il gruppo di valutazione per la sistemazione logistica (albergo, trasporti locali, etc.);
- fornire indicazioni dettagliate sul luogo dove si svolgerà la verifica;
- reperire, se richiesto dai valutatori, un locale adeguato ed opportunamente attrezzato per lo svolgimento della riunione di preparazione del gruppo;
- individuare un locale per lo svolgimento della peer review che consenta un rapido accesso agli altri locali che il gruppo di valutazione vorrà visitare;
- rendere disponibile, se richiesto dai valutatori, l'attrezzatura necessaria (computer, stampante, etc.) per la redazione informatica dei documenti previsti (rapporto finale, etc.).

B) Aspetti metodologici

Per quanto riguarda gli aspetti metodologici, il gruppo di autovalutazione deve:

- assicurare la presenza, nella riunione di presentazione e di apertura, di un rappresentante del Rettore che attesti, con la sua partecipazione, l'interesse concreto dell'ateneo;
- assicurare la disponibilità dei soggetti che prenderanno parte alla verifica e pianificarne gli interventi;
- rendere disponibile tutta la documentazione necessaria per un'adeguata

valutazione del corso di studio, con particolare riferimento a quanto citato nel rapporto di autovalutazione (un esempio di tali documenti è riportato nell'allegato 2);

- predisporre un programma della visita alle aule ed ai laboratori adeguato a verificare contenuti e logistica del diploma.

4.3 Valutazione esterna o peer review

La valutazione esterna viene operata da un gruppo di esperti che hanno il compito di valutare il diploma basando il proprio giudizio sull'esame del rapporto di autovalutazione e su quanto hanno potuto osservare direttamente nel corso della visita in loco in merito alla qualità del corso di studio stesso.

Nell'effettuare la valutazione, il gruppo dovrà concentrare la propria attenzione sul processo che sarà il vero oggetto della valutazione del diploma, tenendo anche conto, nella misura del possibile, delle aspettative degli studenti, delle esigenze della società ed, in particolar modo, del mondo del lavoro.

L'attività di valutazione esterna si conclude con la redazione di un rapporto e la formulazione di raccomandazioni utili al miglioramento della qualità del diploma.

Composizione del gruppo

Il gruppo di esperti esterni sarà nominato dalla CRUI su indicazioni delle Università, di Confindustria, Unioncamere, Regioni, ENEA e sarà composto di 3 membri provenienti dal mondo universitario e dai settori del mondo del lavoro e/o dalle associazioni professionali.

Nel comporre il gruppo di esperti esterni la CRUI terrà presente che i vari membri dispongano delle competenze necessarie in materia di valutazione e nell'area disciplinare cui il corso di studio afferisce e che non abbiano relazioni con i corsi di studio e con le sedi visitate.

Il gruppo nominerà, al più presto possibile e in modo autonomo, il presidente (team leader) ed il segretario e ne darà comunicazione alla CRUI.

Il presidente sarà responsabile di ogni fase della valutazione e della stesura del rapporto.

Il segretario assisterà direttamente il presidente per tutti gli aspetti organizzativi e logistici e predisporrà (se non deciso diversamente dal gruppo) la bozza del rapporto di valutazione.

Preparazione alla visita in loco

La preparazione della visita in loco si compone di due momenti distinti:

- l'analisi del rapporto di autovalutazione, svolta autonomamente da ciascun valutatore;
- l'attività di preparazione del gruppo, svolta da tutto il gruppo di valutazione.

A) Analisi del rapporto di autovalutazione

Ciascun valutatore, onde permettere il corretto svolgimento della giornata di preparazione, dovrebbe presentare una propria lista di punti critici, di forza e di debolezza identificati per ogni corso di studio sulla base dell'analisi del rapporto di autovalutazione (lista di controllo compresa) redatto dal corso di studio.

Per ogni corso di studio deve essere verificato che:

- siano stati affrontati tutti i punti previsti dal modello Campus - CRUI 2000;
- il significato dei vari punti sia stato compreso correttamente;
- la descrizione delle attività sia esauriente;
- vi sia coerenza tra i punteggi assegnati e la parte descrittiva.

L'individuazione dei punti critici, di forza e di debolezza del corso di studio analizzato può avvenire attraverso la seguente metodologia:

- si assegna il punteggio alle varie domande della lista di controllo tenendo conto di quanto descritto nel rapporto di autovalutazione;
- si confrontano i punteggi assegnati con quelli dell'autovalutazione;
- si verifica la possibilità di allineare con una ulteriore analisi della parte descrittiva i punteggi simili (che si differenziano di un solo punto, differenza dovuta probabilmente ad una diversità interpretativa).

La corrispondenza tra il punteggio dell'autovalutazione e quello assegnato dal valutatore esprime una sostanziale concordanza di valutazione e, a seconda che siano punteggi alti o bassi, ci troviamo di fronte a potenziali punti di forza o di debolezza.

Punteggi che si differenziano di più di due punti evidenziano la presenza di un punto critico per la valutazione del quale sarà probabilmente necessario un approfondimento durante la visita in loco.

L'individuazione dei punti di forza o di debolezza può essere svolta attraverso i seguenti criteri:

- miglioramenti e/o peggioramenti rispetto ai risultati della valutazione dell'anno precedente;
- il raggiungimento o meno di obiettivi (ad es. requisiti Campus);
- il valore dei punteggi (alti o bassi) aggregati per area omogenea;

- i valori degli indicatori statistici.

B) Attività di preparazione del gruppo

L'attività di preparazione ha lo scopo di preparare il gruppo dei valutatori al corretto svolgimento della visita in loco (individuazione delle aree da verificare, pianificazione, etc.) oltre che a nominare il team leader ed a comunicare l'agenda della verifica al corso di studio. Tale attività può anche essere svolta durante una giornata di riunione o "a distanza" con l'utilizzo degli strumenti informatici disponibili.

La pianificazione della visita in loco può essere effettuata attraverso la preparazione di una check-list del gruppo di valutazione da utilizzare durante la visita come guida per la verifica; a tal fine i valutatori confrontano i punti critici, di forza e di debolezza individuati autonomamente con l'obiettivo di raggiungere il massimo accordo.

La check-list del gruppo di valutazione deve comprendere le aree da verificare in loco, che possono essere individuate attraverso:

- la lista dei punti critici individuati dal gruppo di valutazione;
- un campione dei punti di forza e debolezza dichiarati dal corso di studio e confermati dal gruppo di valutazione;
- incoerenze nel rapporto di autovalutazione;
- eventuale disaccordo tra i giudizi dei valutatori.

Al fine di facilitare la verifica delle aree individuate, i valutatori dovrebbero formulare, per ciascuna area, una serie di domande alle quali dare risposta al termine della visita in loco.

Terminata la preparazione della verifica, il Presidente deve redigere ed inviare al corso di studio la notifica della peer review, nella quale precisare:

- la data e l'estensione temporale della visita;
- la composizione del gruppo di valutazione con una sintetica presentazione dei suoi membri;
- la data e l'ora della riunione preliminare
- l'agenda preliminare della peer review con l'evidenziazione dei soggetti che si desidera intervistare;
- indicazioni sui principali punti critici che saranno discussi;
- la documentazione integrativa che si desidera avere a disposizione;
- eventuali locali e attrezzature che si desidera avere a disposizione.

Visita in loco

Lo svolgimento della visita *in loco* deve essere tale da permettere al gruppo di valutazione di tenere conto, durante la verifica del corso di studio, delle esigenze dei vari attori coinvolti: studenti, comunità accademica, tessuto economico e società in senso lato.

Pur derivando dall'attività preliminare di preparazione, nella quale vengono stabilite le aree da verificare, la visita *in loco* non può prescindere dall'effettuazione delle seguenti attività:

- riunione di apertura e di presentazione;
- riunione preliminare con il gruppo di autovalutazione;
- verifica delle aree previste della check-list del gruppo di valutazione (particolare attenzione va rivolta comunque agli incontri con gli studenti, con il personale docente e non docente ed alla visita ai laboratori ed alle principali strutture quali biblioteca, segreteria, etc.);
- riunione del gruppo di valutazione;
- riunione finale.

Alla riunione di presentazione partecipano il gruppo di autovalutazione, le autorità accademiche invitate ed eventuali rappresentanti di parti interessate (Confindustria, Unioncamere, industrie ed enti locali, etc.). In questa fase, il team leader presenta il gruppo di valutazione (indicando le specifiche competenze professionali) e sintetizza, se necessario, gli obiettivi del Progetto Campus e gli scopi della visita.

Alla riunione preliminare partecipano il gruppo di autovalutazione e i responsabili delle aree da verificare ed ha come scopo comunicare le aree che saranno oggetto di verifica e concordare con i responsabili del corso di studio il programma dettagliato della visita.

La verifica delle aree previste della check-list (attività principale della peer review) deve essere svolta attraverso il coinvolgimento dei diversi attori del corso di studio che saranno intervistati dal gruppo di valutazione; al fine di poter espletare tutte le attività nell'arco di una giornata, il gruppo di valutazione può ripartire le attività tra i valutatori, pur mantenendo l'uniformità di giudizio, che deve essere garantita dal team leader attraverso un adeguato coordinamento dei lavori.

Tra le attività da prevedere durante la visita vi sono:

- un incontro con il gruppo di autovalutazione durante il quale i membri del gruppo di valutazione possono verificare le aree della check-list chiedendo delucidazioni e spiegazioni sulle attività descritte sul rapporto di

autovalutazione e/o sul manuale della qualità, visionando inoltre la documentazione integrativa disponibile;

- un incontro con i rappresentanti degli studenti e con un gruppo di studenti scelto in modo da costituire un campione significativo della popolazione studentesca del corso di studio e da assicurare che non siano rappresentati solo gli studenti più dotati o politicamente più attivi. Gli studenti costituiscono una ricchissima fonte d'informazioni. Tali informazioni vanno tuttavia messe criticamente a confronto con le idee espresse dai docenti. Le interviste con gli studenti permettono di ottenere indicazioni circa, ad esempio, il carico di lavoro, le capacità didattiche dei docenti, la coerenza del programma, la comprensione da parte degli studenti stessi degli scopi e degli obiettivi del curriculum, l'organizzazione del curriculum e le infrastrutture disponibili. Le interviste con gli studenti devono svolgersi in assenza di docenti affinché gli studenti possano esprimersi con la massima libertà;
- un incontro con il personale docente con il quale discutere il contenuto, gli scopi e gli obiettivi dei curricula. Andranno inoltre trattate altre tematiche quali le modalità di valutazione del profitto degli studenti, gli esami, il lavoro personale degli studenti, etc.;
- una valutazione delle infrastrutture durante la quale verificare l'adeguatezza di aule di lezione, sale destinate ai gruppi di lavoro, laboratori, aule per attività pratiche, biblioteche, etc.;
- una visita (se ritenuto opportuno) durante lo svolgimento di una lezione per osservare l'impostazione dell'insegnamento, le tecniche didattiche, etc.

Al termine delle attività di verifica viene effettuata la riunione del gruppo di valutazione, durante la quale, sotto il coordinamento del team leader, i valutatori effettuano un confronto delle impressioni avute durante la visita, assegnano i punteggi definitivi nella lista di controllo ed evidenziano i punti di forza e di debolezza del corso di studio verificato.

La presentazione dei risultati della verifica avviene poi nella riunione finale alla quale partecipano le stesse persone che avevano partecipato alla riunione preliminare e nella quale il team leader confronta con il gruppo di autovalutazione i punti di forza e di debolezza individuati dal gruppo di valutazione durante tutte le attività della peer review.

La riunione finale rappresenta inoltre un'occasione di scambio di informazioni e di esperienze tra valutatori ed autovalutatori: a tal fine, se ritenuto opportuno, i valutatori possono fornire suggerimenti e indicazioni circa le eventuali azioni di miglioramento da sviluppare.

Come compilare il rapporto

Dopo la visita in loco, il gruppo di valutatori elaborerà il rapporto di valutazione basandosi sui risultati delle verifiche svolte nei diplomi.

Valutare la qualità di un corso di studio non è facile: come per i rapporti di autovalutazione, l'indicazione di un indice comune dovrebbe permettere di ottenere rapporti di valutazione che presentino lo stesso formato coerente, agevolando la procedura di analisi su tutti i diplomi che sarà poi operata dalla Cabina di Regia per la stesura del rapporto finale.

Il rapporto di valutazione dovrà essere strutturato secondo lo schema illustrato di seguito e la valutazione di ogni corso di studio dovrà essere sintetizzata in non più di tre pagine.

Indice del Rapporto di Valutazione

- 1. Dati generali**
 - Componenti del gruppo e funzioni
 - Elenco dei corsi di studio valutati
 - Calendario delle visite e riunioni

- 2. Considerazioni generali sulla qualità dei diplomi**
 - 2a Quadro di riferimento generale per i corso di studio valutati
 - 2b Responsabilità della Direzione del corso di studio
 - 2c Gestione delle risorse del corso di studio
 - 2d Gestione dei processi
 - 2e Valutazione e miglioramento
 - 2f Requisiti Campus
 - 2g Conclusioni generali

- 3. Rapporto sulla qualità dei singoli diplomi**

Pagine dedicate a ciascun diploma visitato. Per ciascun diploma indicare:

 - 3a Data e sede visitata, persone incontrate
 - 3b Punti di forza e di debolezza
 - 3c Commento sul rapporto di autovalutazione
 - 3d Punteggio di autovalutazione e valutazione
 - 3e Commenti sugli indicatori statistici

- 4. Considerazioni e proposte**
 - Capacità o meno dei corsi di studio di adottare un sistema di gestione qualità
 - Grado di correlazione tra valutazione esterna e autovalutazione sia in riferimento alla lista che al rapporto di autovalutazione
 - Analisi delle schede DAT e STAT
 - Commenti sull'applicazione della metodologia di valutazione proposta e suggerimenti

- 5. Allegati**
 - Liste di controllo Campus - CRUI 2000 con i punteggi assegnati per ogni corso di studio dal gruppo di valutazione

Per un'ulteriore e migliore comprensione, si riporta qui di seguito una breve descrizione dei possibili contenuti per ogni singolo capitolo.

Dati generali del rapporto

Dovranno essere indicati i componenti del gruppo, specificando a chi sono state assegnate le funzioni di presidente e di segretario, e l'elenco dei diplomi valutati. E' inoltre richiesto il calendario delle visite effettuate, delle riunioni preparatorie e degli incontri comunque intervenuti per la realizzazione del lavoro. Per ogni incontro del gruppo è necessario, infine, che venga specificato il luogo e l'elenco dei presenti.

Considerazioni generali sulla qualità dei diplomi valutati

In questa sezione del rapporto gli esperti dovranno esprimere le loro considerazioni complessive sui diplomi, basandosi sulle informazioni emerse dalle liste di controllo e dalle visite. E' particolarmente importante per questo capitolo, dunque, valutare i rapporti di autovalutazione secondo il nuovo schema assegnato e il suo stretto legame con i capitoli della lista di controllo. Si tratta di un'attività di sintesi, mediante la quale si fornisce un quadro generale sulla qualità dei diplomi.

Sinteticamente, i valutatori dovranno indicare il livello di applicazione dei singoli capitoli dei rapporti di autovalutazione, tanto in un'ottica di contemporaneità che prospettica.

Particolare enfasi dovrà essere posta sui comuni punti deboli dei diplomi cercando di analizzarne le ragioni e proponendo, altresì, le possibili soluzioni. E' richiesto, pertanto, che il gruppo tenti di individuare e commentare i rapporti comuni di causalità che stanno alla base degli elementi di debolezza dei corsi. Corrispondentemente è richiesto al gruppo di evidenziare i comuni lati forti dei diplomi e di tentare di spiegarne le ragioni.

In questa sede si dovrà anche dare un giudizio sulla generale qualità dei rapporti di autovalutazione redatti dagli atenei, soprattutto in merito alla completezza, coerenza e chiarezza delle informazioni presenti.

Rapporto sulla qualità dei singoli diplomi

Per ciascun diploma visitato dovrà essere redatta una specifica scheda (non più di tre pagine) in cui saranno espresse le valutazioni del gruppo (la lista di valutazione costituisce un allegato al rapporto complessivo di valutazione). Ciascuna scheda si comporrà delle seguenti parti:

- a) riferimenti generali: luogo, sede, durata della visita;
- b) elenco delle persone incontrate, sia espressioni del mondo universitario che,

- eventualmente, professionale. Accanto ai nominativi andrà indicata la relazione che questi hanno con il diploma;
- c) commento del rapporto di autovalutazione;
 - d) punteggio assegnato durante la valutazione e confronto con quelli di autovalutazione;
 - e) riflessioni specifiche sul diploma, con particolare attenzione ai requisiti Campus. Si dovrà verificare, tra l'altro, il livello di professionalizzazione del diploma e la sua integrazione con il mondo produttivo di riferimento. E' opportuno, inoltre, che il gruppo valuti e riferisca in dettaglio su tutti gli altri elementi che concorrono a determinare la qualità del corso;
 - f) commenti sugli indicatori statistici. La metodologia proposta prevede una serie di indicatori statistici per quantificare alcuni aspetti del processo: si è preferito non lasciare al singolo diploma la scelta (e l'onere) dell'individuazione dei metodi di quantificazione del raggiungimento o avvicinamento agli obiettivi di qualità del processo, ma di proporre (e imporre) un insieme di indicatori comune a tutti i diplomi, lasciando libertà nell'individuare e calcolare anche altri indicatori. Anche se la finalità principale è quella di offrire spunti di analisi e riflessione innanzitutto al singolo diploma, il gruppo dei valutatori esterni può utilizzare gli indicatori per un confronto tra i diplomi visitati.

Considerazioni e proposte

In questa sede potranno essere espresse sia considerazioni e commenti sull'esperienza maturata, che valutazioni e proposte sulla metodologia seguita.

Come compilare la lista di controllo

La lista di controllo utilizzata dal gruppo dei valutatori esterni è identica a quella utilizzata dal gruppo di autovalutazione, con le stesse modalità di assegnazione dei punteggi.

Confronto tra i punteggi di autovalutazione e valutazione

Ogni gruppo di valutatori, prima della redazione finale del rapporto di valutazione, dovrà confrontare i risultati numerici assegnati ai singoli corsi di studio esaminati, operando, se necessario, opportune correzioni dopo la comparazione, al fine di assicurare una omogeneità interna alle valutazioni espresse dal gruppo.

Dovranno essere particolarmente segnalati e analizzati quei casi in cui sistematicamente i punteggi di autovalutazione divergano sensibilmente da quelli assegnati dai valutatori esterni.

4.4 Feedback

La CRUI invia ad ogni DCS e al rettore dell'ateneo di appartenenza il relativo rapporto di valutazione, evidenziando i punti di forza e di debolezza del corso di studi.

Al fine di dare completezza all'esperienza della valutazione, è importante che sia i corsi di studio verificati, sia i gruppi di valutazione facciano pervenire alla CRUI il loro parere sullo svolgimento delle attività.

Mentre per quanto riguarda i gruppi di valutazione, il parere sulla metodologia applicata viene espresso all'interno del rapporto di valutazione, il parere della Direzione del corso di studio, del quale viene assicurata la riservatezza e l'utilizzo per il solo fine di un miglioramento della metodologia, deve essere espresso attraverso l'invio del questionario riportato di seguito.

La raccolta di questi pareri ha lo scopo inoltre di fornire ulteriori elementi per la stesura del rapporto finale sulle attività valutative del Progetto Campus.

Come giudica la metodologia di valutazione proposta (autovalutazione, peer review e rapporto di valutazione)?

Indicare le ragioni.

Vi sono aspetti della metodologia che sarebbero migliorabili? Se sì, quali e in che modo?

Peer review

Problemi organizzativi: La data della visita in loco è stata comunicata con un preavviso sufficiente?

Sono stati presi in considerazione problemi e/o preferenze dei valutati nella scelta della data?

Ci sono stati differimenti dalla data prevista?

E' stata sufficiente la durata per la visita in loco ?

Atteggiamento dei valutatori:

L'atteggiamento complessivo dei valutatori era collaborativo oppure "ispettivo"?

E' stata percepita l'esistenza di pregiudizi sul corso di studio o sui singoli valutati?

Sono emersi contrasti o differenze di impostazione tra i membri?

Contenuto della valutazione:

E' stato dato spazio sufficiente alla descrizione di aspetti considerati importanti dai valutati ma non previsti dal programma della visita previsto dai valutatori? Se sì, quali?

4.5 Rapporto finale CRUI e presentazione dei risultati

Al termine delle attività di peer review e con l'avvenuta consegna dei rapporti di valutazione da parte dei gruppi di valutazione, la Cabina di Regia ha il compito di redigere il rapporto finale complessivo sui risultati dell'attività svolta, basato sui rapporti stessi, che evidenzia la situazione generale dei diplomi attraverso anche l'evoluzione dei sistemi qualità nel corso dello sviluppo del Progetto Campus.

Il rapporto finale conterrà anche indicazioni sulle possibili modalità di prosecuzione per l'anno successivo, tenendo conto, ovviamente, di prevedibili mutamenti di ordinamento didattico.

Al rapporto verrà data la massima pubblicizzazione (attraverso la sua presentazione in convegni, seminari ed alla stampa) al fine anche di valorizzare il più possibile gli sforzi ed i risultati ottenuti da parte di tutti coloro che operano nei diplomi universitari.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

LISTA DI CONTROLLO

I. Responsabilità della Direzione

I-2 Esigenze e requisiti dei clienti e delle parti interessate (PI)

Rif.			1	2	3	4
I-2	1	Sono state identificate le parti interessate con specifico riferimento alla realtà territoriale locale?				
I-2	2	Sono state individuate le esigenze dei clienti e delle PI, inclusi i requisiti derivanti da leggi, regolamenti e statuti e sono state tradotte in requisiti generali (allo scopo di definire missione, politica e strategie) per il CS?				

I-3 Politica della qualità

Rif.			1	2	3	4
I-3	3	La DCS ha definito la politica della qualità coerente con le esigenze dei clienti e delle PI?				
I-3	4	Tale politica è adeguatamente coordinata ed in linea con quella della struttura formativa di appartenenza?				
I-3	5	La politica della qualità è comunicata, compresa e applicata a tutti i livelli dell'organizzazione del corso di studio?				
I-3	6	La DCS riesamina periodicamente la propria politica per verificarne l'adeguatezza e l'efficacia nel tempo?				

I-4 Obiettivi e pianificazione per la qualità

Rif.			1	2	3	4
I-4 A)	7	La DCS ha definito concretamente gli obiettivi qualitativi del processo formativo e dei servizi di supporto e ha individuato opportuni indicatori per permetterne il monitoraggio?				
I-4 B)	8	La DCS ha definito la missione del diploma?				
I-4 B)	9	La DCS provvede ad effettuare la pianificazione della qualità, sia a livello strategico che operativo?				

I-5 Sistema di gestione della qualità

Rif.			1	2	3	4
I-5 A)	10	La DCS ha definito la struttura organizzativa del CS con un'assegnazione chiara di compiti e responsabilità?				
I-5 A)	11	La DCS esercita un'adeguata azione di coordinamento nei confronti del personale docente e non docente sia in ambito didattico che organizzativo?				
I-5 B)	12	E' stata prevista dalla DCS una posizione di responsabilità (rappresentante della Direzione) per la verifica dell'applicazione e dell'efficacia del SGQ rispetto agli obiettivi prefissati?				
I-5 C)	13	La DCS ha definito ed applica un sistema di comunicazione interna e verso le PI verificandone l'efficacia?				

1-5 D)	14	Sono definite e applicate le modalità di erogazione della didattica (attività di progettazione, modalità di svolgimento di lezioni, esercitazioni, esami, laboratori, stage, ecc.) e dei servizi di supporto (segreteria, tutorato, biblioteca)?				
1-5 D1)	15	È stata predisposta la documentazione del sistema di gestione della qualità (procedure, istruzioni operative) che descriva le modalità organizzative, di erogazione della didattica e dei servizi di supporto?				
1-5 D2)	16	È stato predisposto il manuale della qualità nel quale sia descritta la politica della qualità e il SGQ che ne permette l'attuazione?				
1-5 D3)	17	Sono identificate le tipologie dei documenti ed è applicato correttamente un sistema di controllo per la loro gestione?				
1-5 D3)	18	L'estensione ed il dettaglio della documentazione vengono riesaminati periodicamente per verificarne l'efficacia e l'efficienza?				
1-5 D4)	19	È applicato un sistema per il controllo dei documenti di registrazione della qualità (registri compilati, verbali d'esame, verbali di riunione, ecc)?				

I-6 Riesame da parte della Direzione

Rif.			1	2	3	4
1-6	20	La DCS effettua, ad opportuni intervalli, un'azione di riesame dei propri obiettivi, della politica e dell'adeguatezza ed efficacia nel tempo del SGQ alla luce delle informazioni interne (azioni correttive, verifiche interne, non conformità, ecc.) ed esterne (legislazione, statuto e regolamenti della struttura formativa di appartenenza, esigenze delle PI, ecc.)?				

II. Gestione delle risorse

II-2 Risorse umane

Rif.			1	2	3	4
II-2 A)	21	La DCS identifica, procura e tiene sotto controllo le risorse umane (docenti, tutori, altro personale di supporto) necessarie all'attuazione e allo sviluppo del proprio progetto formativo?				
II-2 B1)	22	La DCS ha individuato e soddisfatto le esigenze di formazione - informazione di tutto il personale?				
II-2 B1)	23	La DCS promuove momenti formativi - informativi dei docenti per diffondere le tecniche didattiche più adeguate al CS?				
II-2 B) C)	24	La DCS effettua adeguate azioni di sensibilizzazione, motivazione e coinvolgimento di tutto il personale del CS?				

II- 3 Altre Risorse

Rif.			1	2	3	4
II-3	25	Sono individuate le esigenze in termini di risorse informative, finanziarie e infrastrutturali e verificate costantemente la disponibilità e l'adeguatezza (capienza delle aule, disponibilità delle attrezzature, ecc.) rispetto agli obiettivi didattico - professionali del corso di studio?				
II-3 B)	26	Sono garantiti un ambiente di lavoro (uffici, aule, laboratori, ecc.) e dei servizi adeguati alle esigenze didattiche del corso di studio?				
II-3 C)	27	E' prevista ed effettuata dalla DCS un'attività di controllo delle risorse finanziarie al fine di confrontare l'utilizzo effettivo con quello pianificato?				

III Gestione dei processi

III-2 Interazioni con clienti e parti Interessate (PI)

RL			1	2	3	4
II-2 A)	28	La DCS attua una metodologia per l'identificazione delle esigenze e dei requisiti dei clienti e delle PI, al fine di definire chiaramente gli elementi di base del progetto formativo?				
II-2 A)	29	La DCS ha promosso ed attivato un Comitato di Indirizzo al quale partecipino i clienti e le PI del corso di studio?				
II-2 B) C)	30	La DCS effettua un riesame delle esigenze e dei requisiti di clienti e PI e della propria capacità di soddisfarli?				
II-2 D)	31	Il corso di studio ha definito un sistema di comunicazione efficace con i clienti e le PI prima, durante e dopo l'erogazione del processo formativo?				

III-3 Progettazione

RL			1	2	3	4
II-3	32	Le attività del processo complessivo di progettazione sono state pianificate?				
II-3 A)	33	Sono stati definiti i dati ed i requisiti di base della progettazione?				
II-3 C)	34	I risultati delle attività di progettazione sono tali da permettere la verifica a fronte dei requisiti di base e comprendano, come minimo, una Specifica del CS e le Specifiche di erogazione e controllo del CS?				
II-3 D)	35	E' stata programmata ed effettuata una tempestiva e puntuale comunicazione ai clienti per una corretta utilizzazione dei servizi di formazione e di supporto?				
II-3 D)	36	Sono state effettuate attività di valutazione della progettazione finalizzate ad accertare se quanto elaborato rispetta le esigenze dei clienti e delle PI, inclusi i requisiti derivanti da leggi, regolamenti e statuti?				
II-3	37	Sono previste azioni di coordinamento ed integrazione tra i docenti?				
II-3 E)	38	Sono tenute sotto controllo le modifiche ai risultati della progettazione?				

III-4 Approvvigionamenti

RL			1	2	3	4
II-4	39	Esiste ed è sistematicamente applicata una metodologia di controllo del processo di approvvigionamento tale da garantire che i prodotti e i servizi approvvigionati siano conformi ai requisiti del CS?				
II-4	40	Sono definiti chiaramente i dati ed i requisiti relativi a prodotti e servizi oggetto di approvvigionamento?				
II-4	41	Sono definiti ed applicati metodi di verifica dei prodotti e servizi approvvigionati?				
II-4	42	Sono previste azioni mirate all'accrescimento del valore nelle relazioni con i fornitori del CS?				

III-5 Esecuzione dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto

Rif.			1	2	3	4
III -5 A)	43	L'erogazione dei servizi formativi e di supporto è svolta in maniera pianificata e controllata, in conformità a quanto definito (risultati) nella progettazione ed in particolare alle specifiche di erogazione e controllo applicabili?				
III -5 A)	44	Sono stati individuati opportuni indicatori (oltre quelli già suggeriti dalla CRUI) per il controllo diretto ed indiretto dell'erogazione del processo formativo e dei servizi di supporto?				
III -5 B)	45	Il CS valuta il grado di preparazione dello studente al fine di accertarne l'idoneità a ricevere i servizi formativi previsti dal corso di studio e/o prevede un'attività di orientamento didattico che permetta ai potenziali studenti di autovalutarsi prima dell'iscrizione?				

III-6 Inserimento nel mercato del lavoro e aggiornamento dei diplomati

Rif.			1	2	3	4
III -6	46	La DCS adotta metodologie per favorire l'inserimento dei diplomati nel mondo del lavoro e ne valuta l'efficacia?				
III -6	47	La DCS adotta un sistema che permetta di individuare le esigenze di formazione integrativa i diplomati e propone corsi di aggiornamento ai diplomati dopo il loro inserimento nel mondo del lavoro?				

IV Valutazione e miglioramento

IV-1 Valutazione

tit.			1	2	3	4
IV-1	48	La DCS ha definito, pianificato e attuato attività di valutazione e miglioramento dei processi per assicurare che il sistema di gestione della qualità, i processi e la formazione e i servizi di supporto erogati siano corrispondenti alle esigenze di clienti e PI?				
IV-1 A1)	49	La DCS provvede alla pianificazione ed esecuzione di verifiche interne (audit) sul proprio sistema di gestione della qualità, sui processi e servizi?				
IV-1 A2)	50	La DCS definisce le modalità per la determinazione, monitoraggio e raccolta delle informazioni di ritorno dai clienti relativamente alla loro soddisfazione/insoddisfazione?				
IV-1 A2)	51	La DCS definisce le modalità per la determinazione, monitoraggio e raccolta delle informazioni di ritorno dalle organizzazioni, società, enti, aziende che utilizzano la professionalità del diplomato relativamente alla loro soddisfazione o insoddisfazione?				
IV-1 A2)	52	La DCS definisce le modalità per la determinazione, monitoraggio e raccolta delle informazioni relative alla soddisfazione del personale?				
IV-1 A3)	53	La DCS ha definito ed attuato i metodi di valutazione diretti ed indiretti dei processi di erogazione dei servizi formativi e di supporto?				
IV-1 A3)	54	I risultati delle valutazioni e delle autovalutazioni sono portati a conoscenza della DCS e sono utilizzati per il riesame da parte della DCS?				

IV-2 Controllo delle non conformità

tit.			1	2	3	4
IV-2	55	Il CS assicura l'adeguata gestione delle non conformità?				
IV-2	56	Il personale docente e non docente e gli studenti hanno la possibilità in qualsiasi momento di segnalare non conformità reali o potenziali?				

IV-3 Strumenti e metodi di controllo

tit.			1	2	3	4
IV-3 A)	57	La DCS ha sviluppato un sistema informativo che raccolga le informazioni più significative riguardanti la qualità del processo formativo e dei servizi di supporto?				
IV-3 A)	58	La DCS utilizza in particolare modo un database informatizzato per il monitoraggio delle carriere degli studenti?				
IV-3 B)	59	La DCS tiene sotto controllo e tara i metodi di misura e valutazione usati per dimostrare la conformità agli obiettivi?				
IV-3 C)	60	La DCS ha individuato ed utilizza tecniche statistiche (di carattere globale) per valutare i risultati in itinere e finali del corso di studio?				
IV-3 C)	61	La DCS analizza i dati a propria disposizione al fine di fornire alle funzioni interessate, inclusa la direzione, le necessarie informazioni per assicurare l'efficacia del sistema di gestione della qualità e per dimostrare la conformità ai requisiti specificati?				

IV-4Miglioramento

Rif.			1	2	3	4
IV -4 A)	62	La DCS individua ed elimina le cause di non conformità, i difetti e risolve i problemi o le altre situazioni non desiderabili a livello di caratteristiche di qualità o del sistema di gestione della qualità al fine di prevenirne il ripetersi?				
IV -4 B)	63	La DCS prevede metodi e procedure per prevenire possibili cause di non conformità?				
IV -4 A) B)	64	La DCS documenta formalmente le azioni ed i risultati, pubblicizzandoli nell'ambito del corso di studio e dell'ateneo?				
IV -4 C)	65	La DCS ha previsto ed attua azioni di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del processo formativo e dei servizi di supporto?				

V Requisiti Campus

	1	2	3	4
1. E' stato costituito il comitato locale di indirizzamento? (SI=4; NO=1)				
2. Sono stati effettuati gli stage obbligatori in azienda? (SI=4; NO=1)				
3. E' stato rispettato il numero minimo di ore di laboratorio? (SI=4; NO=1)				
4. L'attività didattica extra-accademica è nella proporzione richiesta (almeno il 20%) ed è integrata correttamente nell'attività didattica universitaria?				
5. E' stato previsto il tutorato?				
6. E' previsto l'insegnamento delle lingue straniere?				
7. E' certificata la conoscenza della lingua straniera per gli studenti del 3° anno? (SI=4; NO=1)				
8. Sono stati inseriti moduli di cultura d'impresa?				
9. Sono stati inseriti moduli di cultura europea?				
10. Sono stati inseriti moduli di cultura umanistica (humanities)?				
11. Sono stati preparati travaux dirigés?				
12. Il sistema dei crediti è realmente operativo con una valutazione puntuale che differenzi i singoli moduli? (SI=4; NO=1)				
13. E' stata effettuata la proceduralizzazione del coordinamento didattico?				
14. E' stato operato il confinamento del carico didattico complessivo a 180 crediti? (SI=4; NO=1)				
15. Sono state adottate procedure di analisi sulla "customer satisfaction"?				
16. E' stata utilizzata la valutazione Campus '98 come strumento per migliorare la qualità del corso di studio?				

Nota alla domanda 3

400 ore per ingegneria e 250 per scienze tecnologiche e terziario avanzato.

Nota alla domanda 7

Per esempio per la lingua inglese a livello PET

VI Informazioni non sottoposte a valutazione

		1	2	3	4
1.	Predisposizione manuale della qualità?				
2.	Integrazione DU Campus in nuova architettura formativa?				

Nota alle domande 1 e 2

Requisiti opzionali per Campus 1999/2000

ALLEGATO 2

INDICATORI

1) Indicatori per il controllo delle procedure di selezione (solo per i corsi di studio a numero programmato)

Le schede di riferimento per questi indicatori sono DAT1 e STAT1.

Si suggerisce il calcolo di 5 indicatori:

- L'indicatore A misura, anche se in modo approssimato, visto che può assumere solo 4 valori, la volontà e capacità di controllo della procedura di selezione degli studenti. La disponibilità dell'indicatore per tutti gli anni di attivazione permette di valutare eventuali miglioramenti. Il valore ideale è 1.
- L'indicatore B misura l'attrazione del corso di studio da parte degli studenti, nel momento iniziale della loro scelta: le domande di ammissione alla prova dovrebbero pervenire solo da coloro che hanno come obiettivo l'ingresso nel corso di studio. Il valore ideale è 1.
- L'indicatore C misura la possibilità di selezionare gli studenti adatti. Il valore non ideale è 1: quanto più tale valore diminuisce, tanto più alta è la possibilità di scegliere tra gli studenti quelli giudicati più idonei³.
- L'indicatore D misura l'attrazione del corso di studio nel momento della scelta definitiva compiuta dagli studenti: il valore ideale è 1, e indica la presenza solo di studenti fortemente motivati.
- L'indicatore D1 misura la mancata attrazione di studenti: esso viene calcolato infatti come rapporto tra iscritti e numero di posti messi a disposizione. Il valore ideale è 1.

Gli indicatori suddetti possono essere calcolati per ogni anno di attivazione del corso di studio. E' ovviamente possibile, ed anzi auspicabile, raccogliere i dati retrospettivamente, a partire dalla data di attivazione del corso, altrimenti ci si può limitare ad un numero di anni congruo a cogliere eventuali dinamiche temporali.

³ Questo indicatore va interpretato con una certa cautela: se ad esempio il suo valore si avvicina ad 1, ma il tasso di abbandono è basso, non ci si trova in una situazione "di allarme", in quanto, anche se non si è potuto scegliere tra molti studenti, quelli selezionati appaiono idonei alla prosecuzione degli studi. Viceversa, anche con valori molto distanti da 1, ma con tasso di abbandono elevato, la situazione è da considerarsi allarmante, e ne vanno ricercate le cause (per esempio, prova di selezione non idonea allo scopo).

Per ognuno degli anni, i dati da inserire sono i seguenti:

- Nel campo 0 va indicato il numero complessivo di posti messi a concorso, comprensivo delle eventuali riserve per categorie particolari (passaggi, trasferimenti, etc.).
- Per i campi da 1 a 4, il valore da indicare è 1 nel caso di risposta affermativa, 0 altrimenti. Data la natura delle domande, si può rispondere anche prima dell'effettuazione della prova di selezione, nel momento in cui siano state definite le procedure per l'anno di attivazione considerato.
- I campi da 5 a 8 possono essere raccolti ed inseriti immediatamente dopo la chiusura delle iscrizioni per l'anno di attivazione considerato. Il presupposto è che esistano elenchi numerati per ciascun insieme considerato: domande presentate, presenti alla prova, ammessi, iscritti.

Nella scheda DAT1 sono inseriti valori fittizi a scopo esemplificativo; modificando i dati inseriti, sono automaticamente aggiornati i valori degli indicatori della scheda STAT1.

I campi da riempire sono lasciati in bianco, mentre sono in grigio le celle calcolate in modo automatico.

			DATA .../.../...
STATI		SCHEDA RIASSUNTIVA INDICATORI STATISTICI PER IL CONTROLLO DELLE PROCEDURE DI SELEZIONE	CS SEDE
		Descrizione delle variabili e degli indicatori	Valori calcolati automaticamente
Coorte ..	A	capacità di controllo della procedura	0,50
	B	presenti alla prova / domande presentate	0,86
	C	ammessi / presenti alla prova	0,67
	D	iscritti / ammessi	0,94
	D1	iscritti /numero posti	0,94
Coorte ..	A	capacità di controllo della procedura	0,50
	B	presenti alla prova / domande presentate	1,00
	C	ammessi / presenti alla prova	0,60
	D	iscritti / ammessi	0,98
	D1	iscritti /numero posti	0,74
Coorte ..	A	capacità di controllo della procedura	0,25
	B	presenti alla prova / domande presentate	1,00
	C	ammessi / presenti alla prova	0,82
	D	iscritti / ammessi	0,93
	D1	iscritti /numero posti	0,81

DATI		Scheda di rilevazione dati	CS
			Sede
I valori da inserire sono indicati dalle celle bianche.			
Coorte -/-	descrizione variabile		
	0	Numero di posti messi a concorso	80
	1	E' prevista una prova di selezione all'ingresso?	1
	2	Viene chiesto allo studente di dichiarare la presentazione di domande in altre sedi o altri corsi di studio?	0
	3	In caso di un numero minore di domande, la prova viene comunque effettuata?	1
	4	Esiste un punteggio minimo per l'ingresso?	0
	5	Numero totale di domande presentate	140
	6	Presenti alla prova di ammissione	120
	7	Ammessi dopo la prova	80
	8	Iscritti dopo l'ammissione	75
Coorte -/-	descrizione variabile		
	0	Numero di posti messi a concorso	80
	1	E' prevista una prova di selezione all'ingresso?	1
	2	Viene chiesto allo studente di dichiarare la presentazione di domande in altre sedi o altri corsi di studio?	0
	3	In caso di un numero minore di domande, la prova viene comunque effettuata?	1
	4	Esiste un punteggio minimo per l'ingresso?	0
	5	Numero totale di domande presentate	100
	6	Presenti alla prova di ammissione	100
	7	Ammessi dopo la prova	60
	8	Iscritti dopo l'ammissione	59
Coorte -/-	descrizione variabile		
	0	Numero di posti messi a concorso	80
	1	E' prevista una prova di selezione all'ingresso?	1
	2	Viene chiesto allo studente di dichiarare la presentazione di domande in altre sedi o altri corsi di studio?	0
	3	In caso di un numero minore di domande, la prova viene comunque effettuata?	0
	4	Esiste un punteggio minimo per l'ingresso?	0
	5	Numero totale di domande presentate	85
	6	Presenti alla prova di ammissione	85
	7	Ammessi dopo la prova	70
	8	Iscritti dopo l'ammissione	65

2) Indicatori per il controllo della progettazione del corso di studio

Le schede di riferimento per questi indicatori sono DAT2 e STAT2.

Gli indicatori controllano la tipologia di studenti entrati nel corso di studio, e forniscono quindi una misura quantitativa dello stato di consolidamento della progettazione dell'offerta formativa.

Si consiglia di calcolare questi indicatori per più anni, in modo da tenere presente un'eventuale loro evoluzione temporale, dato che per i primi anni di attivazione del corso di studio possono esserci anomalie che tendono a scomparire negli anni successivi, mano a mano che il corso definisce la sua offerta formativa e consolida la sua immagine.

- L'indicatore E misura la proporzione di reali ingressi nel mondo universitario sul totale degli studenti che, avendo superato la prova di ammissione, si iscrivono al corso di studio. Il valore ideale è 1.
- L'indicatore F misura la proporzione di studenti provenienti da altri corsi di studio in un momento ancora iniziale della carriera universitaria⁴. Il valore ideale è 0.
- L'indicatore G misura la proporzione di studenti provenienti da altri corsi di studio dopo più di 1 anno di iscrizione nel corso precedente; attraverso il riconoscimento di crediti didattici lo studente viene iscritto ad anni successivi al primo⁵. Il valore ideale è 0.

Una situazione di criticità può essere presente se entrambi gli indicatori F e G assumono valori elevati, mentre appare meno preoccupante una situazione in cui è il solo indicatore F ad assumere valori molto maggiori di 0.

I dati sono ricavabili dagli archivi amministrativi per la gestione delle carriere degli studenti. Devono essere raccolti in data successiva alla chiusura delle iscrizioni e dopo che sia stato deciso (dal consiglio di corso di studio) l'anno di corso cui vengono iscritti gli studenti provenienti da altro corso di studio.

Il totale degli studenti (da indicare nel campo 9) è individuabile come il numero di studenti che entrano nel corso di studio nell'anno di riferimento (cfr.

⁴ L'età di questo tipo di studenti in genere non è molto elevata e il passaggio da un altro corso di studio può essere in qualche modo considerato fisiologico, derivando da un orientamento non adeguato al momento dell'immatricolazione, ma che viene corretto quasi immediatamente.

⁵ Al contrario dell'indicatore precedente, si tratta di un fenomeno patologico e un numero troppo elevato di questi studenti costituisce un segnale di una scelta del corso di studio come ripiego.

Coorte, Immatricolazione, Iscrizione nel Glossario) e deve coincidere con il campo 8 della Scheda DAT1 (ingressi nel corso di studio dopo il superato della prova di selezione)⁶. Questo insieme può essere diviso nei seguenti sottoinsiemi⁷:

- immatricolati al primo anno (da indicare nel campo 10);
- immatricolati ad anni successivi al primo;
- iscritti al primo anno (immatricolati in anni accademici precedenti in altro corso) (da indicare nel campo 11);
- iscritti ad anni successivi al primo (immatricolati in anni accademici precedenti in altro corso) (da indicare nel campo 12).

Nella scheda DAT2 sono inseriti valori fittizi a scopo esemplificativo; modificando i valori vengono automaticamente ricalcolati gli indicatori della scheda STAT3.

I campi da compilare sono lasciati in bianco, mentre sono in grigio i valori calcolati in modo automatico.

⁶ Ovviamente questa uguaglianza è valida solo se i corsi sono a numero programmato.

⁷ La somma dei campi da 10 a 12 può essere inferiore al campo 9 se sono presenti immatricolati ad anni successivi al primo: si tratta comunque di un situazioni piuttosto rare.

DATA .../.../...			
STAT2		SCHEDA RIASSUNTIVA INDICATORI STATISTICI PER IL CONTROLLO DELLA PROGETTAZIONE DEL CS	SEDE DI
		Descrizione delle variabili e degli indicatori	Valori calcolati automaticamente
Coorte ...	E	Immatricolati al I anno / numerosità coorte	0,67
	F	Iscritti al I anno / numerosità coorte	0,16
	G	Iscritti al II e III anno / numerosità coorte	0,18
Coorte ...	E	Immatricolati al I anno / numerosità coorte	0,67
	F	Iscritti al I anno / numerosità coorte	0,16
	G	Iscritti al II e III anno / numerosità coorte	0,18
Coorte ...	E	Immatricolati al I anno / numerosità coorte	0,67
	F	Iscritti al I anno / numerosità coorte	0,16
	G	Iscritti al II e III anno / numerosità coorte	0,18

DAT2	Scheda di rilevazione dati		CS	SEDE
I valori da inserire sono indicati dalle celle bianche.				
Coorte ..-		descrizione variabile		
	9	iscritti totali	45	
	10	immatricolati al I anno	30	
	11	iscritti al I anno	7	
	12	iscritti al II e III anno	8	
Coorte ..-		descrizione variabile		
	9	iscritti totali	45	
	10	immatricolati al I anno	30	
	11	iscritti al I anno	7	
	12	iscritti al II e III anno	8	
Coorte ..-		descrizione variabile		
	9	iscritti totali	45	
	10	immatricolati al I anno	30	
	11	iscritti al I anno	7	
	12	iscritti al II e III anno	8	

3) Indicatori per il controllo del processo didattico

Le schede di riferimento per questi indicatori sono DAT3 e STAT3.

Il numero di esami sostenuti dagli studenti iscritti al corso di studio costituisce la base su cui calcolare indicatori di controllo del processo didattico. Per un corretto monitoraggio degli indicatori è necessario che i dati di base si riferiscano alla stessa coorte di studenti, mentre il tempo in cui sono rilevati i dati di base non incide sul risultato, anzi gli indicatori sono stati definiti in modo da poter essere comparati tra loro in tempi diversi di uno stesso anno o per più anni consecutivi.

Dai dati di base vengono calcolati automaticamente per ogni studente due variabili, chiamate SCARTO ed ESA. La variabile SCARTO misura la differenza tra numero di annualità superate e numero di annualità che uno studente ideale dovrebbe aver superato fino al momento della rilevazione per essere in pari con il piano didattico del corso di studio. La variabile ESA è la proporzione di annualità superate rispetto al totale di quelle necessarie per il conseguimento del titolo.

A partire dal numero di annualità superate da ogni studente, sono calcolati automaticamente i valori di SCARTO ed ESA e i seguenti indici (cfr. le voci corrispondenti nel Glossario) per tutta la coorte⁸:

- media aritmetica
- mediana
- I quartile
- III quartile
- valore massimo

Gli indici per la variabile ESA sono particolarmente utili, se rilevati

⁸ Nell'interpretazione, occorre valutare se appaiono differenze notevoli tra il valore medio e quello mediano, sintomo di una asimmetria della distribuzione dei valori. Il I ed il III quartile permettono di individuare il valore corrispondente al 25% e al 75% dei valori ordinati degli studenti.

Nell'esempio ipotetico fornito nella scheda STAT3, ad esempio, il 25% degli studenti è in difetto di 4,7 annualità e il 25% degli studenti è in difetto di 0,2 annualità. Lo studente più bravo è in anticipo di 0,8 annualità (valore massimo della distribuzione). La media (-2,54) minore della mediana (-2,20) indica che ci sono alcuni studenti con un valore di SCARTO particolarmente elevato. Gli studenti con valori inferiori al I quartile possono essere individuati come possibili abbandoni o studenti con permanenza troppo elevata nel CS. Un valore del III quartile troppo distante dal valore ideale di 0 evidenzia una situazione generalizzata di ritardo nel superamento degli esami.

Nel caso in cui l'avanzamento della carriera sia al di sotto della media previsto dal piano didattico (cioè 0 per SCARTO) è indubbio che debbano essere individuate le cause della situazione, intraprese azioni correttive e verificato attraverso il ricalcolo degli indicatori in un tempo successivo se le azioni intraprese siano state efficaci.

all'inizio del terzo anno per poter prevedere il numero dei possibili diplomati/laureati entro un anno.

Nell'obiettivo di semplificare le operazioni di raccolta dei dati, il calcolo del numero di moduli ideali contiene un errore di approssimazione, in quanto gli esami si possono superare solo al termine delle lezioni e quindi sono concentrati in periodi dell'anno, mentre il valore viene individuato come se il processo fosse continuo. La semestralizzazione dei corsi e il fatto che gli anni sotto controllo Campus sono il secondo ed il terzo rendono meno grave l'approssimazione effettuata, considerato anche l'indubbia semplificazione che consente di rilevare i dati nel momento più adeguato per ogni corso di studio.

I dati possono essere raccolti in qualunque periodo dell'anno accademico e l'insieme degli studenti di riferimento è quello costituito dagli studenti entrati nel corso di studio nello stesso anno accademico (coorte) e che risultano ancora iscritti nell'a.a. corrente o che abbiano già conseguito il titolo finale. Possono quindi essere compilate più schede a seconda del numero di coorti disponibili.

Per il tipo di dati richiesti è comunque più corretto limitarsi ad un numero di coorti pari alla durata legale del corso di studio.

Ad esempio, se il corso è stato attivato nel 1995/96, si possono compilare 2 schede DAT3: nella prima saranno riportati i dati relativi agli studenti della coorte 1995, nel secondo modulo saranno riportati i dati relativi agli studenti della coorte 1996.

Se il momento della raccolta dei dati è successivo al primo appello di esami (per esempio febbraio '98) è possibile ottenere dati utili anche per la coorte 1997, compilando una terza scheda DAT3.

Supponendo di rilevare i dati nel marzo 1998, si otterranno quindi misurazioni dello stato di avanzamento nella carriera a distanza di 2 anni e mezzo dall'ingresso per la coorte 1995, di 1 anno e mezzo per la coorte 1996 e di un semestre per la coorte 1997.

Nel campo 15 va indicato il numero di annualità che devono essere superate per conseguire il titolo.

Nel campo 16 va indicata la data di ingresso nel corso di studio per gli studenti della coorte (ad es.: nov. '95 se i dati successivi si riferiscono alla coorte '95).

Nel campo 17 va indicata la durata in anni del corso di studio; nel campo grigio a destra viene evidenziata automaticamente la trasformazione del numero di anni indicati in giorni, necessaria per i calcoli successivi.

Nel campo 18 va indicata la data in cui sono stati rilevati i dati che saranno inseriti nella tabella successiva (campo 22) .

Nel campo 19 va indicato il numero di studenti che non hanno rinnovato l'iscrizione o hanno rinunciato agli studi. Per esempio, se la scheda riguarda la coorte '95, il sottoinsieme di riferimento è costituito dagli studenti entrati nel corso di studio nel 95/96 ma che hanno fatto rinuncia agli studi o che non risultino più iscritti per l'a.a. 97/98 (compresi quindi i trasferimenti verso altra sede o corso di studio).

Nel campo 20 va indicato il numero di studenti appartenenti alla coorte.

Il campo 21, valore ideale di annualità superate, è predisposto per il calcolo in modo automatico della formula seguente:

$$\text{numero ideale di annualità} = \frac{(\text{data raccolta dati} - \text{data ingresso nel DU})}{\text{durata legale}} \times \text{annualità totali}$$

Il campo 22 è costituito da una tabella di valori individuali. Per ogni studente ancora iscritto o già diplomato va indicato il numero complessivo di annualità superate dal momento dell'iscrizione fino alla data di raccolta dati. Il numero delle righe di cui deve essere composta la tabella viene evidenziato sopra di essa. Esso viene calcolato come differenza tra la numerosità della coorte ed il numero di abbandoni. Una probabile fonte di errori, nel caso di discordanza tra questo valore ed il numero di righe della tabella, può essere data dal non aver considerato gli studenti usciti dal diploma non per abbandono della carriera ma per raggiungimento del titolo.

Ricordiamo che lo scopo degli indicatori calcolati a partire da questi dati è di monitorare la carriera degli studenti ed il loro stato di avanzamento verso il titolo finale, tra le annualità superate devono quindi essere compresi gli esami convalidati per riconoscimento di crediti didattici, in quanto essi sono a tutti gli effetti utili per conseguire il diploma.

Ovviamente l'indicazione del numero di matricola può essere tralasciata, ma può essere utile per successivi controlli.

Il modulo è predisposto per un numero fittizio di studenti, ma possono essere inserite altre righe all'interno della tabella, senza inficiare il calcolo automatico degli indici. Infatti, è stato previsto che, modificando i valori o aggiungendo nuove righe, vengano automaticamente aggiornati i valori delle variabili ESA e SCARTO e siano ricalcolati gli indici nella scheda STAT3.

Analogamente alle altre schede, i campi che devono essere riempiti a cura del corso di studio sono lasciati in bianco, mentre sono in grigio i campi calcolati in modo automatico.

STAT3		SCHEDA RIASSUNTIVA INDICATORI STATISTICI PER IL CONTROLLO DEL PROCESSO DIDATTICO		CS	SEDE	coorte ../..
Nome variabile		Descrizione delle variabili		Valori automaticamente		calcolati
SCARTO	J	Media		-2,55		
	K	Mediana		-2,20		
	L	I quartile		-4,70		
	M	II quartile		-0,20		
	N	max		0,80		
ESA	O	Media		0,29		
	P	Mediana		0,31		
	Q	I quartile		0,16		
	R	II quartile		0,44		
	S	Max		0,50		
%ABBANDONI	T	% di abbandoni sul totale iscritti della coorte		0,47		

DAT 3	Scheda di rilevazione dati	CS SEDE	Coorte ../-
-------	----------------------------	---------------------	----------------

I valori da inserire sono indicati dalle celle in bianco; se necessario inserire altre righe

15	Annualità totali	16	
16	Data ingresso nel CS	nov-96	
17	Durata del CS in anni	3	1095
18	aggiornamento dati	mar-98	Valore massimo: nov-99
19	num. abbandoni	14	
20	numerosità iniziale coorte	30	
21	valore "ideale" di ann.superate	7,20	
	La tabella seguente deve essere riempita per	16	Studenti

22	matricola studente	annualità superate	ESA	SCARTO
	125	2,0	0,13	-5,2
	147	1,5	0,09	-5,7
	149	3,0	0,19	-4,2
	158	7,0	0,44	-0,2
	160	7,0	0,44	-0,2
	165	5,5	0,34	-1,7
	198	7,0	0,44	-0,2
	201	5,5	0,34	-1,7
	257	3,5	0,22	-3,7
	258	4,5	0,28	-2,7
	478	7,5	0,47	0,3
	498	8,0	0,50	0,8
	541	2,5	0,16	-4,7
	546	2,5	0,16	-4,7
	588	1,5	0,09	-5,7
	684	6,0	0,38	-1,2

4) Indicatori per il controllo della offerta didattica

Le schede di riferimento per questi indicatori sono DAT4 e STAT4.

I due indicatori proposti servono a misurare l'offerta didattica fornita, permettendo di evidenziare situazioni di carenza o di sbilanciamento tra la programmazione didattica dei tre anni.

Sono basati sul numero di docenti destinati a ciascuna attività didattica, conteggiati in base al tempo da loro dedicato alla didattica, e sul numero dei potenziali studenti fruitori delle stesse attività didattiche.

Il modo in cui vengono conteggiati i docenti può apparire arbitrario e a volte deve basarsi necessariamente su quantificazioni soggettive¹⁰, ma gli indicatori suggeriti sono comunque delle misure - anche se grezze o approssimate - delle risorse messe a disposizione dal corso di studio. Il numero di docenti viene quindi trasformato in numero di docenti equivalenti, dove con questo termine si intende un docente a tempo pieno che esplica tutta la sua attività didattica nel corso di studio.

L'indicatore U, calcolato come rapporto tra il numero di docenti equivalenti ed il totale delle attività didattiche previste nel corso di studio per ciascun anno di attivazione, misura la proporzione di offerta didattica raggiunta. Il valore ideale è 1¹¹.

L'indicatore V indica il numero di studenti per ciascun docente "equivalente" impegnato a tempo pieno.

I dati da raccogliere per ogni anno di attivazione del corso di studio sono indicati nella scheda DAT4.

E' forse opportuno segnalare che si fa riferimento alle attività didattiche programmate nello stesso anno accademico per ciascun anno di corso. Ovviamente per i corsi di studio attivati da un numero di anni minore della durata legale, sarà possibile compilare un numero di parti uguali al numero di anni di attivazione.

I dati possono essere raccolti anche in anticipo rispetto all'inizio dell'insegnamento, dopo il completamento della programmazione didattica.

¹⁰ Ci riferiamo in particolare al tempo destinato alla didattica per ciascuna attività didattica o modulo, che può essere difficile quantificare con esattezza.

¹¹ Analogamente a quanto avviene per il rapporto tra studenti equivalenti e studenti iscritti, l'indicatore assumerà valori molto inferiori a 1 per la maggior parte dei corsi di studio: l'obiettivo non è quindi quello di emettere un giudizio negativo, ma di monitorare il valore dell'indicatore, dopo interventi correttivi (per esempio, bilanciamento tra insegnamenti di anni diversi dei docenti, immissione di docenti a contratto, attivazione di assegni didattici). Per confronto, e dove sia possibile, sarebbe utile compilare una scheda analoga anche per gli anni accademici precedenti, per valutare se esistano trend (positivi o negativi) nell'offerta didattica.

Nella fase di programmazione potrebbe essere utile calcolare questi indicatori come strumento di decisione, per misurare immediatamente i risultati sull'offerta didattica in base alle scelte effettuate.

I dati sono rilevati per insegnamento o modulo, e comunque per ogni unità minima di attribuzione didattica. Per ognuno deve essere indicata:

- il valore dell'unità minima se un insegnamento è suddiviso in più unità didattiche;
- la percentuale di impegno sul monte ore totale dichiarato dal docente in sede di programmazione didattica o successivamente.

La somma dei valori delle unità didattiche deve corrispondere al numero di annualità previste per l'anno di corso indicato.

La percentuale di impegno può essere indicata anche in modo approssimato, tenendo presente che un valore di 1 deve corrispondere ad un docente che, oltre a quello indicato, non abbia altri corsi di insegnamento (a qualsiasi titolo).

Il totale degli iscritti (da indicare nel campo 23) comprende tutti gli studenti che devono frequentare gli insegnamenti; quindi, sia gli studenti iscritti per l'anno di corso indicato, sia i ripetenti, sia gli iscritti sotto condizione, sia i fuori corso. Il loro numero deve essere pari al numero di studenti che ciascun docente troverà in aula.

I campi che devono essere riempiti a cura del corso di studio sono lasciati in bianco, mentre sono in grigio i campi calcolati in modo automatico.

STAT4	SCHEDA RIASSUNTIVA INDICATORI STATISTICI PER IL CONTROLLO DELL'OFFERTA DIDATTICA	SEDE DI
-------	--	---------------

		Descrizione delle variabili e degli indicatori	Valori calcolati automaticamente
I anno		totale iscritti I anno	60
		totale annualità nell'anno	5,00
		totale docenti a tempo pieno "equivalenti"	3,15
	U	offerta didattica coperta	0,63
	V	frequentanti per docente "equivalente" a tempo pieno	19,05
II anno		totale iscritti II anno	45
		totale annualità nell'anno	5,00
		totale docenti a tempo pieno "equivalenti"	3,45
	U	offerta didattica coperta	0,69
	V	frequentanti per docente "equivalente" a tempo pieno	13,04
III anno		totale iscritti III anno	35
		totale annualità nell'anno	6,00
		totale docenti a tempo pieno "equivalenti"	4,40
	U	offerta didattica coperta	0,73
	V	frequentanti per docente "equivalente" a tempo pieno	7,95

DAT4	Schedo di rilevazione dati	CS	SEDE
-------------	-----------------------------------	-----------------	-------------------

I valori da inserire sono indicati dalle celle bianche; se necessario inserire altre righe.

I anno	Modulo	valore modulo	Percentuale di impegno	docenti equivalenti
	XYZ1	1,00	1,00	1,00
	XYZ2	0,50	1,00	0,50
	XYZ3	1,00	0,25	0,25
	XYZ4	1,00	0,50	0,50
	XYZ5	0,50	1,00	0,50
	XYZ6	1,00	0,40	0,40
	annualità nell'anno	5,00		
Campo 23	totale iscritti I anno	60		

II anno	modulo	valore modulo	Percentuale di impegno	docenti equivalenti
	QKJ1	0,50	1,00	0,50
	QKJ2	1,00	1,00	1,00
	QKJ3	1,00	0,25	0,25
	QKJ4	1,00	0,50	0,50
	QKJ5	1,00	1,00	1,00
	QKJ6	0,50	0,40	0,20
	annualità nell'anno	5,00		
Campo 23	totale iscritti I anno	45		

III anno	modulo	valore modulo	Percentuale di impegno	docenti equivalenti
	HYW1	1,00	1,00	1,00
	HYW2	1,00	1,00	1,00
	HYW3	0,80	1,00	0,80
	HYW4	1,00	0,50	0,50
	HYW4	1,00	0,50	0,50
	HYW5	0,20	1,00	0,20
	HYW6	1,00	0,40	0,40
	annualità nell'anno	5,00		
Campo 23	totale iscritti I anno	35		

ALLEGATO 3

DOCUMENTAZIONE DISPONIBILE PER LA VALUTAZIONE ESTERNA

Nel seguito si riportano, per i diversi capitoli, alcuni documenti che potrebbero essere visionati durante la peer review; si evidenzia come l'estensione della documentazione possa variare a seconda del sistema organizzativo di ciascun diploma e che l'eventuale mancanza di alcuni di tali documenti non rappresenti di per sé un punto di debolezza del corso di studio verificato.

Sono invece da considerare necessari, e quindi da rendere disponibili nel corso della visita, quei documenti che vengono citati nel rapporto di autovalutazione.

1 Responsabilità della Direzione	<ul style="list-style-type: none"> • Documenti di formalizzazione degli incarichi e delle responsabilità all'interno della DCS e del corso di studio • Documenti e materiale vario distribuito ufficialmente agli studenti prima ed all'atto dell'immatricolazione • Documenti che identifichino i rapporti con il mondo del lavoro • Organigramma funzionale • Elenco delle procedure (in vigore o previste) • Manuale della qualità (o in sua assenza, la struttura prevista) • Elenco delle tipologie dei documenti • Procedura per il controllo dei documenti • Verbali di riesame del sistema di gestione della qualità
2 Gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Elenco delle risorse umane utilizzate nel corso dell'anno • Elenco delle risorse logistiche utilizzate nel corso dell'anno • Documenti inerenti l'individuazione dei criteri per la scelta delle risorse • Eventuali verbali di selezione dei docenti esterni • Documento di analisi delle esigenze di formazione • Elenco delle attività di formazione attuate o previste

3 Gestione dei processi	<ul style="list-style-type: none">• Documentazione del riesame dei requisiti dei clienti e delle PI• Piano degli studi• Programmi dettagliati dei singoli moduli• Elenco dei sussidi didattici previsti e disponibili• Calendario delle riunioni di coordinamento tra i docenti• Documenti o verbali delle riunioni di coordinamento• Documenti sulla definizione dei criteri di ammissione• Test di ingresso• Risultati del test di ingresso• Tabelle di convalida degli esami per il passaggio da altri corsi• Convenzioni con altre strutture• Bandi delle borse di studio e di altre forme di finanziamento/sussidio• Indicatori statistici CRUI• Documenti inerenti i criteri di valutazione degli studenti• Elenco degli incontri con i rappresentanti del mondo del lavoro• Documentazione completa di alcuni tirocini significativi• Esempi di valutazioni degli studenti• Procedura per la gestione delle non conformità• Elenco delle non conformità gestite nel corso dell'anno• Elenco delle manifestazioni interne od esterne finalizzate all'inserimento dei diplomati nel mondo del lavoro• Elenco dei corsi di aggiornamento in atto o previsti• Indicazioni sulla partecipazione ai corsi di aggiornamento
4 Valutazione e miglioramento	<ul style="list-style-type: none">• Documenti o verbali delle visite interne• Questionari o strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione delle PI e degli studenti• Esempi di controllo dei metodi di valutazione• Elenco delle azioni correttive e preventive attuate nel corso dell'anno

Requisiti Campus	<ul style="list-style-type: none">• Elenco delle iniziative di tutorato• Modalità di accertamento della conoscenza della lingua straniera.• Calendario delle riunioni del gruppo di autovalutazione• Elenco dei seminari esterni• Documenti sulle modalità di controllo delle frequenze alle attività didattiche (ivi comprese le ore di laboratorio)• Elenco dei docenti esterni con l'indicazione della posizione professionale e della corrispondente attività di docenza• Composizione del tavolo di indirizzo e calendario delle riunioni• Documenti sull'applicazione del sistema dei crediti• Materiale didattico per i travaux dirigés ed eventuali tesine• Questionari sulla customer satisfaction
-------------------------	--

ALLEGATO 4

GLOSSARIO

Per una corretta interpretazione dei termini richiamati nella *Guida alla stesura del rapporto di autovalutazione* si propongono le seguenti definizioni:

Alta Direzione: Le posizioni di Direzione che hanno funzioni di indirizzo, guida e coordinamento aventi titolo ad assumere decisioni per il corso di studio nel suo complesso.

Ambito territoriale di riferimento: La zona geografica nella quale viene individuato il massimo bacino potenziale di studenti del CS in relazione alle corrispondenti esigenze sociali ed economiche.

Annualità: Valore attribuito a ciascun esame, derivato dalla consuetudine per cui a ciascun insegnamento annuale corrisponde un esame di verifica finale.

Annualità totali: Somma dei valori attribuiti a ciascun esame, corrispondente a quanto richiesto dall'ordinamento didattico per il conseguimento del titolo finale.

Aspettative (expectations): Caratteristiche, valori, prestazioni, benefici, condizioni attese da un prodotto o da un servizio.

Bisogni (basic needs): Necessità correlate direttamente con la possibilità di esistenza di un'entità¹².

Cabina di Regia: Gruppo di Direzione e coordinamento delle attività di valutazione del Progetto Campus.

Carico didattico: Parametro determinato dall'insieme di tutte le attività formative previste per il corso di studio.

¹² Ad esempio, per un individuo, i bisogni possono essere relativi a nutrizione, salute, istruzione, etc.; per un'organizzazione, possono essere relativi alla disponibilità di risorse umane, di servizi di supporto e logistici, trasporti, etc.

- Clienti:**
- gli studenti utilizzatori diretti del servizio di formazione¹³
 - gli utilizzatori finali o beneficiari (organizzazioni, imprese, singole persone) che utilizzeranno o potranno trarre benefici dalla professionalità acquisita dallo studente nel corso di studio, con particolare riferimento al territorio di influenza del corso di studio stesso

Comitato locale di indirizzamento: E' costituito in ogni sede di diploma ed è proiezione del Campus Board nazionale che gestisce complessivamente il progetto, fatti salvi i rapporti pregressi con le realtà territoriali che promuovono localmente il diploma.

Contenuti professionalizzanti: Sono i contenuti finalizzati a fare acquisire agli studenti specifiche capacità professionali. Essi possono essere erogati sia nell'ambito della docenza accademica, sia attraverso interventi da parte di soggetti esterni all'ambito strettamente universitario in corsi professionalizzanti, conferenze, tirocini, presentazioni di casi aziendali, testimonianze, etc.

Confinamento del carico didattico: Operazione di contenimento del carico didattico complessivo del diploma a 180 crediti comprensivi di tutte le attività formative (lezioni, esercitazioni, laboratori, stage, seminari, moduli di cultura d'azienda, scienze umane e cultura europea, lingua straniera).

Coorte: Insieme di studenti che entrano nello stesso anno accademico nel DU, immatricolandosi o provenendo da un altro corso di studio; sono identificati dall'anno accademico in cui avviene l'ingresso nel DU.

Ad esempio, la coorte '96 è composta dall'insieme di studenti appartenenti ad una di queste categorie:

- immatricolati nel 96-97 al primo anno di corso;

¹³ Rispetto alla definizione della versione precedente, viene data maggiore evidenza alla capacità dello studente di valutare il servizio formativo e i servizi di supporto ricevuti; per chiarezza e continuità con il passato si intende "semilavorato" la "proprietà del cliente" - le conoscenze acquisite precedentemente, le caratteristiche intellettuali e le capacità personali, etc.

- immatricolati nel 96-97 al secondo o terzo anno di corso (ad esempio perché provenienti da un ateneo straniero);
- iscritti nel 96-97 a qualunque anno di corso, provenienti da un altro corso di studio o da un'altra sede universitaria (quindi immatricolati in un anno accademico precedente).

Crediti: Sono valori numerici associati alle unità didattiche per la valutazione del carico complessivo di lavoro richiesto allo studente per completarle. Il sistema dei crediti permette di valutare il curriculum formativo con la ponderazione dei singoli moduli in termini di contenuti, carichi didattici, quantità di autoapprendimento necessaria, presenza di applicazioni pratiche (progetti, elaborati originali, etc.).

Cultura d'impresa: Moduli formativi che integrano il tradizionale percorso didattico con modelli di cultura d'impresa, quali la gestione delle risorse umane, le tecniche di comunicazione, etc.

Cultura europea: Modulo formativo che ha come proprio fine di attribuire maggiore rilevanza alla dimensione europea dei diplomi universitari, in termini di riconoscimento del profilo professionale conseguito.

Cultura umanistica: Modulo formativo che integra la formazione tecnica tradizionale con elementi di conoscenza di tipo umanistico.

Customer satisfaction: Procedure di valutazione della qualità percepita dai clienti.

Didattica extra-accademica: Docenza effettuata da persone con professionalità extra accademiche provenienti dalle realtà aziendali e/o enti di ricerca (incluso stage); i requisiti Campus prevedono una soglia non inferiore al 20% della docenza totale.

Diplomato/Laureato: Studente che ha completato positivamente il corso di studio.

Direzione del CS (DCS): I docenti ed i responsabili dei servizi che hanno diretta responsabilità sulle scelte didattiche di indirizzo e

gestionali delle risorse messe a disposizione del CS, del controllo della loro applicazione e della rispondenza della didattica agli obiettivi e scopi del CS.

Docenti “equivalenti” a tempo pieno: Numero dei docenti impegnati nella didattica del CS riponderato sulla base del valore in annualità di ogni unità didattica e della percentuale di impegno didattico esclusivo nel CS.

Documenti del CS: Sono tutti i dati, le informazioni e quant’altro necessario per rispondere correttamente alle esigenze dei clienti e possono essere su supporto cartaceo o informatico. Ne costituiscono esempi tutti i documenti che definiscono e descrivono l’organizzazione e le modalità di funzionamento del CS (manuali, procedure, istruzioni, piani o programmi di esecuzione delle attività), i percorsi formativi o piani di studio, il manifesto degli studi, i verbali, i registri delle lezioni, le procedure di valutazione, i libri di testo o le dispense, i questionari, i compiti, le esercitazioni, etc.

Documenti di registrazione: Sono quei documenti ritenuti necessari per dimostrare la conformità ai requisiti specificati e l’efficace applicazione del SGQ del processo di formazione. Documenti di registrazione sono ad esempio: i verbali degli esami una volta sostenuto l’esame, i registri delle lezioni, le esercitazioni una volta completate, i verbali dei Consigli di CS, il riesame da parte della direzione, i documenti contrattuali, i riesami della progettazione, la qualifica delle risorse esterne, le procedure, i documenti che permettono la rintracciabilità, i documenti e i risultati utilizzati per la valutazione, etc.

I documenti di registrazione possono essere su supporto cartaceo o informatico e pertanto sono detti anche sinteticamente registrazioni.

Enti terzi: Sono le organizzazioni o le persone che forniscono beni, servizi o conoscenze al CS.

ESA: Variabile calcolata per ciascuno studente come proporzione di annualità superate sul totale di quelle necessarie per conseguire il titolo. Indica lo stato di avanzamento nel processo formativo.

Esigenze (needs): Insieme delle aspettative e dei bisogni che un cliente ha nei confronti di un prodotto o di un servizio; possono essere esplicite, implicite o latenti:

- le esigenze esplicite sono quelle espresse direttamente dalla parte interessata;
- le esigenze implicite sono quelle delle quali la parte interessata non richiede esplicitamente la soddisfazione, poiché essa è data per scontata;
- le esigenze latenti sono quelle che la parte interessata non è in grado di esprimere poiché non le sente come tali fino al momento in cui non può scoprire e verificare i benefici che derivano dalla loro soddisfazione.

Humanities: Vedi Cultura umanistica.

Immatricolazione: L'anno accademico di immatricolazione segna l'inizio di una nuova carriera universitaria: si definisce immatricolazione l'iscrizione per la prima volta di uno studente ad un corso di studio universitario. In genere, lo studente è in possesso di un titolo di studio di scuola superiore, e quindi viene immatricolato al primo anno di corso. Studenti già in possesso di diploma universitario o laurea, oppure provenienti da accademie militari, vengono immatricolati invece ad un anno successivo al primo, nel caso in cui vengano riconosciuti crediti didattici dalla carriera precedente.

Iscrizione: L'iscrizione riguarda studenti immatricolati almeno nell'anno accademico precedente. Coloro che chiedono di trasferirsi da un corso di laurea ad uno di diploma, risultano quindi iscritti, ma non immatricolati. L'anno di corso di iscrizione dipende dalla convalida o meno di esami già sostenuti.

Lingue straniere (certificazione): Accertamento accreditato da istituzioni

riconosciute internazionalmente per ciascuna lingua, sull'acquisizione di un livello standard di conoscenza (es. A.L.T.E.- Association of Language Testers in Europe).

Lingue straniere (insegnamento): Itinerario didattico che definisca il livello minimo di conoscenza nel PET (Preliminary English Test) per la lingua inglese ed equivalenti per le altre lingue.

Media aritmetica: Grandezza che viene ottenuta dal rapporto tra l'ammontare totale delle intensità rilevate per una variabile ed il numero delle unità rilevate.

Mediana: Valore che si colloca al centro di una distribuzione ordinata in senso crescente, ossia è quel valore che bipartisce la distribuzione in modo da lasciare al di sotto lo stesso numero di termini che lascia al di sopra.

Missione: Stabilisce il fine ultimo di un'organizzazione e ne individua i tipi di servizio e i clienti.

Modulo: Gruppo di lezioni coordinate e autocontenute, finalizzate all'approfondimento di una specifica problematica. La durata temporale dipende dalla complessità dell'argomento trattato e dalla sua rilevanza nel CS.

Non conformità: E' la presenza obiettiva di una situazione difforme da quella prevista in specifiche, contratti o procedure; può essere sia tipo tecnico che gestionale. Ne sono esempi una lezione prevista e non tenuta, la mancanza di risorse previste, un documento difforme da quanto specificato, uno sviluppo della carriera di un singolo o della media degli studenti diversa da quanto previsto, etc.

Numero di annualità ideali: Valore di annualità che dovrebbero essere state superate da una coorte al tempo t , corrispondente al tempo di raccolta dei dati, compreso fra il momento d'ingresso della coorte ($t=0$) e il termine legale del CS (per il DU, $t= 36$ mesi).

Ad esempio, se l'ordinamento prevede 15 annualità per conseguire il titolo finale, dopo 3 anni solari dall'entrata nel DU, il numero di annualità ideali è pari a 15.

Se tale valore viene calcolato a distanza di 1 anno e mezzo dall'entrata nel DU, è invece pari a 7,5.

Viene calcolato come:

$$\text{numero ideale di annualità} = \frac{(\text{data raccolta dati} - \text{data ingresso nel DU})}{\text{durata legale}} \times \text{annualità totali}$$

Numero minimo ore di laboratorio: Il numero minimo di ore di laboratorio per il DU è definito in un minimo di 400 per il settore dell'Ingegneria e 250 per quelli delle Scienze tecnologiche e del Terziario avanzato.

Organigramma: Schema o diagramma (ad albero) che riporta le principali posizioni di direzione (livelli e linee di autorità e di coordinamento) e di esecuzione delle attività di una organizzazione e le relative linee di dipendenza e di relazione.

Organizzazione (entità): Gruppi di persone con uno scopo comune uniti da un insieme di relazioni (autorità o linea di comando, responsabilità, comunicazione e coordinamento).

Organizzazione (attività): La determinazione delle risorse, delle attività, dei compiti e delle relazioni necessarie ad un gruppo di persone per conseguire gli obiettivi stabiliti.

Parti interessate (PI): Tutte le organizzazioni, società, enti, aziende o singole persone che hanno interesse alle attività del CS e alla figura professionale del diplomato/laureato; sono PI:

- i clienti;
- lo Stato (il MURST) come principale finanziatore ed altri enti finanziatori;
- il personale (docente e non docente) ;
- i fornitori e i partner;
- la società civile nel suo complesso.

Proceduralizzazione del coordinamento didattico: Attività in base alla quale si opera sulla riduzione della frammentazione dei contenuti formativi. Una maggiore correlazione ed una procedura che determini l'adozione di meccanismi valutativi favoriranno la ricomposizione delle conoscenze in relazione alle competenze e abilità che si intende dare agli studenti.

Professionalizzazione di nicchia: Azione pilota che permette di rendere ulteriormente flessibili i percorsi didattici e di dare una risposta di qualità con una immediata inseribilità operativa dei soggetti. Tali segmenti di nicchia devono essere realizzati attraverso non più di 100 ore aggiuntive fra autoformazione e formazione vis à vis.

Progettazione: Per progettazione si intende l'insieme delle azioni (gestionali e tecniche) che permettono di definire ed attuare tutte le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Qualità: E' l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche del processo di formazione e del processo stesso di formazione che assicurano la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite del cliente esterno e del cliente interno.
La qualità è influenzata da numerose attività interagenti tra loro come ad esempio la progettazione, l'attività formativa, le attività di supporto come l'amministrazione, i servizi e le capacità organizzative (qualità del sistema erogatore).

Quartili:

I Quartile

Il valore che si colloca ad un quarto di una distribuzione ordinata in senso crescente, ossia è quel valore che divide la distribuzione in modo da lasciare al di sotto un quarto dei termini e lascia al di sopra i tre quarti di essi.

III Quartile

Il valore che si colloca a tre quarti di una distribuzione ordinata in senso crescente, ossia è quel valore che divide la distribuzione in modo da lasciare al di sotto tre quarti dei termini e lascia al di sopra un quarto di essi.

Rappresentante della Direzione: La Direzione designa un suo rappresentante che abbia specifica autorità per assicurare che sia istituito, applicato e mantenuto attivo un sistema di gestione della qualità conforme ai requisiti del modello per la valutazione dei CS e per riferire alla Direzione sull'andamento del SGQ al fine di permetterne il riesame e il miglioramento.

Registrazioni: Vedi Documenti di registrazione.

Requisiti (requirements): Espressioni di esigenze (specifiche, regolamenti, capitolati, etc.) che definiscono le condizioni da soddisfare per un prodotto o servizio.

Riesame della progettazione: Attività di valutazione della progettazione intesa a verificarne la rispondenza alle esigenze specificate. I riesami possono essere eseguiti in qualsiasi momento del processo di progettazione e, in ogni caso, al suo completamento.

Risorse: Sono i mezzi che l'ateneo e il mondo esterno (enti, società, associazioni, strutture varie, etc.) mettono a disposizione della Direzione per la gestione del DU. Le risorse possono essere:

Finanziarie:

il denaro disponibile nel budget del DU, i finanziamenti ottenuti, le sovvenzioni governative, le disponibilità di denaro derivanti da eventuali altre entrate.

Informative:

i dati operativi e tecnici, le altre informazioni in tutte le forme possibili ed i mezzi utilizzati per rendere disponibili tali risorse.

Materiali:

gli impianti, le attrezzature, gli immobili, i materiali di consumo.

Tecnologiche:

le conoscenze e competenze tecnologiche e le altre proprietà intellettuali a disposizione del DU.

Umane:

il personale docente, non docente, amministrativo e le relative professionalità disponibili per il DU.

Risultati della progettazione: I risultati della progettazione sono i documenti conseguenti alle attività di progettazione. Ne sono esempi il manifesto degli studi, la programmazione didattica, la definizione delle risorse umane e dei mezzi di insegnamento, etc.

Sistema di gestione della qualità: La struttura organizzativa, le responsabilità, le procedure, i procedimenti e le risorse messi in atto per la conduzione delle attività del CS in qualità.

Sistema dei crediti: Sistema che consente di misurare e confrontare i risultati accademici e trasferirli da un percorso a un altro, secondo quanto stabilito da Sistema Europeo di Trasferimento dei Crediti Accademici (ECTS).

Specifica (specification): Documento che riporta requisiti.

SSAC Stato di avanzamento della carriera (SSAC)

Stage: Periodo di tirocinio presso le aziende e/o enti di ricerca, di almeno 200 ore nel corso del quale deve essere ulteriormente sviluppato il “saper fare”.

Stakeholders: Vedi Parti interessate.

Struttura formativa di appartenenza: La struttura formativa alla quale il corso di studio fa riferimento per gli aspetti gestionali, economici e finanziari (ad es. l’ateneo per un corso di studio universitario).

Studente: E’ colui che risulta iscritto al corso di studio.

Studente “ideale”: Studente che supera tutti gli esami previsti dall’ordinamento didattico secondo la cadenza temporale prevista dall’ordinamento.

TAU Tasso annuale di uscita (TAU): Calcolato come rapporto tra diplomati nell’anno accademico per il totale degli iscritti all’ultimo anno di corso più i fuori corso.

Travaux dirigés: Tesi o progetti realizzati con l'assistenza e il controllo di consulenti provenienti dal sistema produttivo.

Tutoraggio (tutorato): Presenza di un tutor che accompagni gli studenti durante l'iter formativo, fornendo in modo particolare assistenza nelle fasi di interazione tra momento teorico e momento operativo.

Unità minima didattica: Indica il minimo livello di assegnazione didattica in sede di programmazione (modulo o anche unità minori). Per ognuna di esse deve essere indicato il valore in termini di annualità.

Valore massimo: Il valore estremo di una distribuzione ordinata in senso crescente.

Verifica interna della qualità: Esame sistematico ed indipendente per determinare se le attività svolte per la qualità ed i risultati ottenuti sono in accordo con quanto pianificato e se quanto predisposto viene attuato efficacemente e risulta idoneo al conseguimento degli obiettivi.

ALLEGATO 5

ELENCO SIGLE

CS = Corso di studio

DCS = Direzione del Corso di studio

PI = Parti interessate

SGQ = Sistema di gestione della qualità

MQ = Manuale della qualità

Finito di stampare nel mese di novembre 1999
dalla tipografia Città Nuova della P.A.M.O.M.
Largo Cristina di Svezia, 17
00165 Roma - tel. 06.5813475/82