

Muzio M. GOLA

***La formazione del PTA
nel sistema di Assicurazione della Qualità***



1

La formazione MDQNext



2017 - 4 filoni

1 - L'Assicurazione della Qualità e le visite CEV

- Presentazione del modello AVA e dei principali requisiti di Qualità
- Le prime esperienze di visite in loco con particolare riguardo al ruolo del personale TA

2 - L'Assicurazione della Qualità con particolare riguardo al ruolo e al coinvolgimento del personale TA

- modalità con cui viene effettuata la verifica del rispetto dei Requisiti di Qualità;
- documentare le proprie attività lavorative nei principali strumenti di AQ;
- ruolo e la funzione del personale TA nella prospettiva di una gestione di AQ di Ateneo / Scuola/ Dipartimento / CdS.

3 - Organizzazione e metodo per il Manager Didattico della Qualità

- MDQ come Manager: il concetto, il ruolo e le componenti di ruolo
-
- Analisi di processo per l'efficienza nella didattica:
- Leadership
-

4 - Qualità e servizi per il Manager Didattico

- La qualità nei processi di Ateneo come qualità di servizio
- Il concetto di servizio
- Servizio core e servizio periferico
- Gli stakeholder della qualità: il cliente attore principale



2018 - 4 filoni

1 - "Q" Qualità

Definizione e gestione dell'Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo e di Corsi di Studio in coerenza con l'approccio AVA

2 - "Q" Qualità

La valutazione periodica secondo il modello AVA/ANVUR. Le visite in loco: documenti e ruolo del personale

3 - "D" Didattica

(Ri)Progettazione in qualità dei Corsi di Studio: regole, documenti e strumenti

4 - "M" Management

La comunicazione efficace: chi, come e quando

2019, 2020,????



2

Opinioni di PTA in posizione apicale per la AQ (vice-rettori, Presidio, NdV)



interviste a

1

2

Cosa pensano i TA del loro ruolo per la AQ

1

Adempimento vs. cultura diffusa

Se si vede la AQ come solo adempimento il nostro ruolo è limitato a **supportare i processi**, sia in ambito didattico che in quello della ricerca.

Se invece si considera l'AQ come cultura e modo di lavorare allora il PTA è **attivo in tutti i processi**, ciascuno per le proprie competenze: ognuno infatti può contribuire ad accrescere la qualità dell'ambiente lavorativo in cui opera e dell'ateneo in generale.

insoddisfazione

2

Ruolo di snodo ...

... importante nella programmazione dell'offerta formativa e nell'organizzazione della didattica ... **stretta collaborazione** tra docenti e personale amministrativo.

Collaborazione → significativi sgravi di lavoro per i docenti dove **il PTA**, appositamente formato e supportato da una struttura amministrativa, è **capace di svolgere parte del lavoro del docente** nella progettazione dell'offerta formativa e nella redazione della documentazione a supporto dei processi AQ.



interviste a

1

2

Cosa si lascia effettivamente fare ai TA

1

Il nostro ruolo fino ad oggi è stato principalmente di **supporto ai processi**, nessuno di noi è stato mai invitato a candidarsi per far parte di CEV o di Nuclei di Valutazione, come invece avviene in altri atenei.

L'esperienza degli ultimi mesi è diversa ma ancora in embrione.



2

Talvolta molto e in alcuni casi troppo poco.

MOLTO: in un **ufficio centrale**, compilazione SUA-CdS per la parte **AMMINISTRAZIONE**, più tutte le sezioni B, C e D e alcune - requisiti d'accesso prova finale - della sezione A della parte **QUALITÀ**,

in **alcuni Dipartimenti** particolarmente attivi e con PTA disponibili al coinvolgimento

POCO: in altri Dipartimenti → **passacarte**





interviste a

1

2

Cosa pensano che sarebbe loro utile per lavorare bene

1

Pensiamo che ancora l' AQ sia legata solo agli **aspetti di adempimento** e non si sia ancora diffusa la cultura della qualità che consentirebbe un lavoro più efficace o quanto meno potrebbe cogliere gli aspetti procedurali come **opportunità di crescita e non solo come routine.**



2

Coinvolgimento nelle attività di AQ per quanto di loro competenza (ad es. Gruppo del Riesame o supporto nella compilazione di sezioni della SUA-CdS)

- **Formazione continua, interna ed esterna**
- Incontri periodici con servizi interni di didattica e ricerca
- Incontri tra PTA dedicato alla AQ



Nota: dov'è il Presidio della Qualità?




interviste a

1**2**


Quanto i TA credono alla AQ

1

Alcuni sì, ma pensiamo che questa cosa sia **poco diffusa e ancora per i soli addetti ai lavori.**

**2**

L'AQ basata sui soli documenti è parzialmente utile, ma sono necessarie azioni strutturali e di sensibilizzazione affinché:



- la qualità trovi terreno fertile a più livelli
- il maggior numero di persone si impegni per metterla in pratica nelle proprie attività di competenza.



interviste a

1**2**

Quanto il sistema di Ateneo in cui i TA operano crede alla AQ

1

Anche se da noi è stato fatto molto e da tempo, ancora oggi l' AQ è ancora **considerata come compilazione a volte "noiosa" e molto burocratica di documenti.**

Siamo forse ad un punto di svolta?!

2

Ci ha creduto/lavorato **molto in preparazione della visita CEV** dedicando tempo alla formazione del personale docente e amministrativo finalizzato alla visita.

Poi, a seguito dei riscontri ricevuti dalla CEV, sono state organizzate alcune **nuove occasioni di formazione** diverse per destinatari e durata:

- tre importanti iniziative per docenti e/o studenti
- in area didattica si è ha proseguito con la formazione sull'offerta formativa del PTA-AQ.



interviste a

1

2

Quali rapporti i TA hanno con i docenti e con il governo di Ateneo in ambito AQ

1

Dal nostro punto di vista i rapporti sono stati e sono **molto diretti e proficui**.

2

Buoni con entrambi.

Talvolta i docenti vivono come un peso quanto chiediamo loro, ma negli anni è **accresciuta la fiducia** verso il nostro operato e la consapevolezza che il lavoro di supporto del PTA può effettivamente sgravarli di alcuni adempimenti.

Rispetto al Governo di Ateneo, finora c'è stato un **buon riconoscimento** dell'apporto che il PTA può dare nei processi di AQ.



interviste a

1

2

Cosa ha portato il sistema di AQ (cambiamenti di rilievo nei comportamenti?)

1

Qualche cambiamento positivo sicuramente c'è stato anche solo in alcuni processi e una **prima alfabetizzazione e sensibilizzazione** c'è stata.

Probabilmente aver ricevuto la visita se da un lato ha innescato un processo virtuoso dall'altro ha **esasperato gli aspetti di adempimento**.

Anche l'esito è stato percepito, soprattutto a livello del governo di Ateneo, più per gli aspetti negativi (critiche, raccomandazioni) più che per il positivissimo risultato complessivo ottenuto.

2

Il sistema di AQ ha portato **miglioramenti significativi** perché ha spinto le persone a **porsi le domande giuste**.

Queste domande fanno sì che si sia costretti a **riconoscere l'esistenza di un problema**.

E che si sia indotti a cercare di **apportare miglioramenti**: una delle conseguenze più interessanti e utili è il fatto di dover **ragionare sulle azioni correttive**.



opinioni di

3

Riflessioni in merito al ruolo del personale TA impegnato nella gestione del sistema di AQ.

Capacità e requisiti richiesti al TA

- a. Capacità di **analisi dei dati** (informazioni, relazioni organi/strutture AQ, criticità, dati statistici, ecc.) al fine di **individuare obiettivi, azioni e interventi da programmare e realizzare**.
- b. Capacità di relazionarsi con interlocutori diversi
- c. Capacità di **mediazione tra gli attori** del sistema di AQ
- d. Capacità **organizzativa**
- e. Autorevolezza, nel rispetto dei ruoli

Vedi slide 37 !!!



opinioni di **3**

Riflessioni in merito al ruolo del personale TA impegnato nella gestione del sistema di AQ.

Attività che i TA devono essere in grado di realizzare - da sottoporre, eventualmente, a valutazione


- a. Monitoraggio costante della realizzazione delle azioni programmate dai diversi attori coinvolti nel sistema di AQ
- b. Verifica dell'effettiva condivisione delle informazioni tra i diversi organi e strutture del sistema di AQ
- c. **Conoscenza costantemente aggiornata della normativa** in materia **Vedi slide 38 !!!** di ordinamenti didattici, funzionamento della ricerca e **sistema di AQ**
 - a. Conoscenza costantemente aggiornata relativa all'organizzazione generale dell'Ateneo
 - b. Aggiornamento costante sulle decisioni adottate dagli organi di Ateneo e dal sistema di AQ in merito all'organizzazione e al funzionamento della didattica e della ricerca



opinioni di



4

Ancora poche le specifiche figure professionali AQ

Il problema centrale è che negli atenei mancano ancora, o non sono riconosciute come tali, specifiche figure professionali dedicate al supporto ai processi di AQ (**a tutto tondo didattica, ricerca, TM ...**) 

Esistono infatti casi di colleghi che, formalmente assegnati ad attività didattiche (più raramente di ricerca, svolgono attività di supporto alla AQ (ad es a SUA /CDS, Riesami, ecc.) ma senza una competenza definita o specialistica, piuttosto come mansioni insieme a molte altre.

I problemi sono:

- a) la **volontà del governo di Ateneo di dedicare risorse per queste attività** 
- b) il **percorso formativo articolato e trasversale che queste figure richiedono** (perché si tratta di verificare le competenze anche tecniche legate a questi processi, alla gestione dei dati e alla loro analisi, all'utilizzazione di piattaforme, di *benchmarking* anche internazionale ..) 

Sarebbe interessante analizzare quale contributo in termini di attività potrebbe essere richiesto ai TA (anche come supporto ai docenti) per i diversi requisiti di AQ.



opinioni di

4

Ancora poche le specifiche figure professionali AQ

Il problema centrale è che negli atenei mancano ancora, o non sono riconosciute come tali, specifiche figure professionali dedicate al supporto ai processi di AQ (**a tutto tondo didattica, ricerca, TM ...**)

vedi opinioni di

6

nel senso che **sviluppano profili di competenze per supportare i processi di AQ** sia della didattica sia della ricerca sia della TM

- conoscano ad esempio le Linee Guida ANVUR e le regole di AQ pertinenti a ciascuna,
- abbiano visione di quanto succede in altri Atenei vs. le best practice del proprio Ateneo,
- abbiano accesso a... e conoscano le... banche dati utili a monitorare le attività e il loro andamento,
- forniscano strumenti ai docenti per lavorare in qualità, possano fare un lavoro di controllo sui documenti stessi
- conoscenze su requisiti AQ internazionali **troppo?**

naturalmente tutto letto in ottica di AQ

richiesto ai TA (anche come supporto ai docenti) per i **diversi requisiti di AQ.**



opinioni di

4

Ancora poche le specifiche figure professionali AQ

Analizzare quale potrebbe essere l'intervento/supporto del personale amministrativo su ciascun requisito di AQ per Sede, CdS e Dipartimento:

cioè: cosa potrebbe/dovrebbe fare un TA su questo punto? quali competenze mette in gioco? quali strumenti? quali conoscenze?

esempio su un requisito:

R3.A.1 Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate: *In fase di progettazione, sono state approfondite le esigenze e le potenzialità di sviluppo (umanistico, scientifico, tecnologico, sanitario o economico-sociale) dei settori di riferimento, anche in relazione con i cicli di studio successivi, se presenti? Sono state identificate e consultate le principali parti interessate ai profili culturali/professionali in uscita (studenti, docenti, organizzazioni scientifiche e professionali, esponenti del mondo della cultura, della produzione, anche a livello internazionale in particolare nel caso delle Università per Stranieri), sia direttamente sia attraverso l'utilizzo di studi di settore?....*

qui cosa direi? che i livelli possono essere diversi ad esempio

- a un livello base: il TA può accompagnare i docenti nella fase di individuazione delle parti da consultare, nel predisporre i contatti, tenere le scadenze e le riunioni, raccogliere dati, elaborare questionari
- a un livello più avanzato: progettare metodi di consultazione delle parti mettendo insieme anche attività diverse che il CdS può fare anche a seconda delle caratteristiche del CdS stesso, (tenere traccia delle iniziative che sono riconducibili a modalità di consultazione anche diverse dalle riunioni...mantenere i collegamenti con altri uffici di ateneo per raccolta di dati specifici, es. penso al job placement per i dati sulle collocazioni lavorative, indagini su sbocchi professionali.. ecc.

Sarebbe interessante analizzare quale contributo in termini di attività potrebbe essere richiesto ai TA (anche come supporto ai docenti) per i **diversi requisiti di AQ**.



3

Opinioni di autorità accademiche (DG, Presidio, NdV)



opinioni di

5

Se Lei dovesse costruire un questionario volto a valutare l'efficacia della formazione dei TA che si devono occupare della gestione in AQ della didattica (CdS) e/o della ricerca (Dipartimento), l'una o l'altra o ambedue sua scelta ... cosa chiederebbe?

- Metterei alcune domande per vedere se hanno capito "cosa devono fare" diciamo dal punto di vista tecnico e se hanno assimilato il linguaggio necessario e capito i tempi.
- Metterei invece altre domande - che dal mio punto di vista sono ancora più importanti - per verificare cosa hanno capito del lavorare seconda una logica di miglioramento continuo:
 - a) Quali sono i passaggi importanti che ti rendono responsabile del tuo lavoro verso gli studenti e i docenti?
 - b) Cosa devi controllare per lavorare migliorando la tua prestazione professionale?
 - c) Come fai a coinvolgere i colleghi del tuo ufficio?
 - d) Come ti rapporti con il dirigente di riferimento? In che modo accetti e proponi feedback?
 - e) Che tempi ti sei dato per dare riscontro agli stakeholders? Il monitoraggio dei tempi e delle questioni è visto anche dall'utenza?

Vedi domande dei PTA al cap.5 !!!





opinioni di

6

L'importanza dei Processi I

La AQ fa discendere le necessità dai processi

A mio parere bisogna approcciare il tema “dall’alto”. Alcuni **esempi** relativi ai Dipartimenti:

- a) è stato definito in maniera chiara ed articolata l’organigramma della struttura tecno-amministrativa del Dipartimento?
- b) sono stati definiti e opportunamente **descritti i processi** di supporto alla gestione della didattica, della ricerca e della terza missione esplicitando il contributo che deve assicurare il PTA?
- c) la descrizione delle aree di attività di competenza del PTA è stata effettuata tenendo conto del **supporto da assicurare ai processi** relativi alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione?
- d) alla luce di quanto riportato al punto c) sono state adeguatamente esplicitate le competenze professionali del PTA che occorre sviluppare/rafforzare per garantire il necessario supporto a docenti e ricercatori nell’**attuazione dei processi**?
- e) sono stati identificati i principali fabbisogni formativi relative alle competenze di cui al punto d, e si sono realizzati adeguati interventi formativi?



opinioni di

6



L'importanza dei Processi I

La AQ fa discendere le necessità dai processi

... continua:

- f) I **processi** si svolgono in conformità a quanto programmato? Ossia docenti e ricercatori usufruiscono del supporto previsto da parte del PTA oppure tendono a “bypassarli” e a non coinvolgerli per evitare vincoli burocratici o per minimizzare gli oneri di coordinamento o ancora perché non hanno confidenza nell’effettivo supporto che essi possono assicurare?
- g) Il PTA garantisce il supporto previsto nella **descrizione dei processi**? Le competenze professionali sono adeguate al ruolo previsto?
- h) Il sistema di valutazione delle performance individuali tiene conto anche del supporto assicurato dal PTA all’implementazione del sistema AQ? Attraverso quali modalità di rilevazione (esempio customer satisfaction interna, etc.)?



opinioni di

6

L'importanza dei Processi I

La AQ fa discendere le necessità dai processi

... continua:

- f) I **processi** si svolgono in conformità a quanto programmato? Ossia docenti e ricercatori usufruiscono del supporto previsto da parte del PTA o tendono a “bypassarli” e a non coinvolgerli per evitare vincoli burocratici o per minimizzare gli oneri di coordinamento o ancora perché non hanno confidenza nell’effettivo supporto che essi possono assicurare?

Su questo aspetto sarei un po' più ottimista che sugli altri.
Ho visto colleghi che riescono a coinvolgere e motivare molto bene il PTA nella gestione AQ pur anche in assenza di processi opportunamente esplicitati, ma anche il contrario!

rilevazione (esempio customer satisfaction interna, etc.)?

Che succede in concreto



opinioni di

6

L'importanza dei Processi I

La AQ fa discendere le necessità dai processi

... continua:

- f) I processi si svolgono in conformità a quanto programmato? Ossia docenti e ricercatori usufruiscono del supporto previsto da parte del PTA o tendono a “bypassarli” e a non coinvolgerli per evitare vincoli burocratici o per minimizzare gli oneri di coordinamento o ancora perché non hanno confidenza nell’effettivo supporto che essi possono assicurare?
- g) **Il PTA garantisce il supporto previsto nella descrizione dei processi? Le competenze professionali sono adeguate al ruolo previsto?**

Anche qui ne ho viste di positive e di negative. Direi però che le impressioni positive siano più legate a persone che hanno serietà professionale, entusiasmo e motivazione (in genere anche piuttosto giovani) piuttosto che a politiche di Ateneo o di Dipartimento.

Che succede in concreto



opinioni di **6**

L'importanza dei Processi II

Definire i processi

La descrizione delle aree di attività di competenza del PTA è stata effettuata tenendo conto del **supporto da assicurare ai processi** relativi alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione?

Esempi di processi per il supporto alla gestione e all'autovalutazione della didattica

- Supporto all'autovalutazione dei Corsi di Studio del Dipartimento
- Supporto ai docenti in organizzazione e gestione di orientamento ingresso e uscita
- Supporto ai gruppi di riesame nell'analisi dei dati relativi a carriera studenti
- Supporto ai docenti nella realizzazione di azioni di miglioramento definite del Rapporto di Riesame
- Aggiornamento continuo del sito web del Dipartimento e supporto aggiornamento siti web docenti
- Supporto a programmazione e gestione dei tirocini
- Gestione laboratori didattici e aule informatiche



opinioni di **6**

L'importanza dei Processi II

Definire le competenze richieste dai processi

La descrizione delle aree di attività di competenza del PTA è stata effettuata tenendo conto del supporto da assicurare ai processi relativi alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione?

Processo

- **Supporto all'autovalutazione dei Corsi di Studio del Dipartimento**

- Supporto ai docenti in organizzazione e gestione di orientamento ingresso e uscita

Competenze richieste al PTA che partecipa al processo

- ✓ Conoscenza della SUA CdS
- ✓ Conoscenza del Sistema AVA
- ✓ Capacità di analisi e valutazione di indicatori relativi all'attrattività dei CdS, alla carriera degli Studenti, alle opportunità occupazionali
- ✓ Capacità di monitoraggio
- ✓ Capacità di reporting

udenti
finite del Rapporto di Riesame
aggiornamento siti web



opinioni di **6**

L'importanza dei Processi II

Definire i processi

La descrizione delle aree di attività di competenza del PTA è stata effettuata tenendo conto del **supporto da assicurare ai processi** relativi alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione?

Esempi di processi per il supporto alle attività di ricerca e TT

- Reperimento e diffusione informazioni su bandi progetti ricerca, finanziati da UE e altri organismi Nazionali e internazionali (scouting)
- Supporto alla presentazione della richiesta di finanziamento di progetti di ricerca
- Supporto gestione amministrativa-contabile di progetti di ricerca finanziati
- Supporto alla gestione della VQR
- Supporto gestione scheda unica ricerca
- Supporto a trasferimento tecnologico



opinioni di

6

L'importanza dei Processi II

Definire le competenze richieste dai processi

La descrizione delle aree di attività di competenza del PTA è stata effettuata tenendo conto del supporto da assicurare ai processi relativi alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione?

Processo

- Reperimento e diffusione informazioni Nazionali e internazionali (scouting)
- Supporto alla presentazione della richiesta
- Supporto gestione amministrativa-contabile
- Supporto alla gestione della VQR
- Supporto gestione scheda unica ricerca
- **Supporto a trasferimento tecnologico**

Competenze richieste al PTA che partecipa al processo

- ✓ Capacità di (supporto alla) progettazione di banche dati relative all'offerta di competenze scientifiche e tecnologiche (dei Dipartimenti) al Mondo delle Imprese
- ✓ Capacità di comunicazione dei risultati della ricerca
- ✓ Capacità di networking con Associazioni Industriali, Centri di Ricerca, Incubatori di Impresa, Parchi Scientifici e Tecnologici
- ✓ Capacità di networking con altri Atenei per la partecipazione a progetti comuni e la condivisione di buone prassi



opinioni di **007**

I ruoli tradizionali dei docenti e i ruoli emergenti dei TA




1. I TA entrano sicuramente nel gioco, ai livelli operativi meno di vertice, con un ruolo di fornitori ancillari dei servizi che compongono la macchina di didattica e di ricerca.
 2. Ma in realtà un'amministrazione competente potrebbe avere un ruolo estremamente proattivo in didattica e ricerca.
 3. Oltre a segretari, ragionieri, amministrativisti e tecnici di varia professionalità anche elevata, **il PTA dovrebbe avere figure nuove.** *v. HEPRO al capitolo seguente*
 4. Certo, si deve tener conto di una questione del personale di tutte le pubbliche amministrazioni in termini di ruolo, impegno, orgoglio, dedizione alla cittadinanza, retribuzioni,
 5. Non c'è bisogno di conoscere profondamente una specifica disciplina per capire che **cosa succede a casa propria e nel mondo** sul piano della didattica, come stimolare i docenti a valutare le novità, come affiancarli negli aspetti della realizzazione pratica.
-



opinioni di **007**

I ruoli tradizionali dei docenti e i ruoli emergenti dei TA

... ..

5. Infatti anche se un TA non può (nella media, salvo casi di speciale cultura personale) intervenire nelle propedeuticità, capendo se sono corrette o scorrette, tuttavia **un TA può accorgersi se in un CdS esse non ci sono o se non sono argomentate o se non si analizzano eventuali conseguenze di queste in termini di performance dello studente.** 
6. Di questo, può spiegare ai responsabili del CdS cosa non va bene, ed **eventualmente riferirne agli organi se le cose non vengono aggiustate.** 
7. Via via credo che ci dovrebbe essere una specie di **trasferimento** tecnologico **dai docenti** che si sono in questi anni impegnati nell'AQ al PTA. **v. Overlap model slide 35** 
8. Si libererebbero risorse importanti per didattica e ricerca, si avrebbe **personale più qualificato e motivato** e soprattutto si potrebbe competere meglio con quelle università europee meglio organizzate dietro le quali arranchiamo.



4

Orientamenti internazionali e gli HEPRO – Higher Education Professionals



Il progetto HEPRO: un nome per una nuova classe di professionisti

Il progetto HEPRO dal titolo “**Il ruolo delle nuove professioni nella istruzione superiore per la riprogettazione dell'insegnamento e dello studio**” è stato finanziato dal Ministero Federale Tedesco dell’Istruzione e della Ricerca. Il progetto è stato svolto nel periodo 2009–2013 presso il Centro internazionale per la ricerca sull'istruzione superiore della Università di Kassel (INCHER-Kassel).

Ha esaminato quale ruolo svolgono questi **nuovi “professionisti dell'istruzione superiore”** per il miglioramento della qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento.

Motivazione per questo progetto: negli anni recenti era chiaramente aumentato nelle università tedesche il numero di **persone accademicamente qualificate** non direttamente attive in didattica e ricerca che avevano il mandato di istruire le decisioni della direzione, predisporre servizi e modellare attivamente i processi fondamentali di ricerca, insegnamento e studio.

<https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/en/incher/about-incher.html>

<https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/en/incher/research/projects-completed-up-to-2010/hepro-higher-education-professions.html>



Christian Schneijderberg, Nadine Merkator,
Ulrich Teichler, Barbara M. Kehm (Hg.)

VERWALTUNG WAR GESTERN?

*Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung
von Studium und Lehre*

Schneijderberg, Merkator, Teichler, Kehm
VERWALTUNG WAR GESTERN?

campus

campus



L'AMMINISTRAZIONE ERA IERI?

*Nuove professioni universitarie e la progettazione
di studio e insegnamento*



Il ruolo e la posizione degli HEPRO I

Gli HEPRO (Higher Education Professionals) sono*:

- persone altamente qualificate nelle università
- che non sono né i top manager né i responsabili di funzioni accademiche di insegnamento o ricerca,
- ma che sono **punti di snodo o cerniera** tra funzioni accademiche e il personale amministrativo.

2 *alla slide 6*

Con quest'ultimo - in un mix variabile di condivisione delle attività - si assume la responsabilità di gestire processi e strutture nelle università.

Gli HEPRO supportano l'università nell'adempiere alle tre funzioni dell'insegnamento, della ricerca e del Trasferimento di Conoscenza e Tecnologia.

* Schneijderberg C. (2017) Higher Education Professionals: A Growing Profession. In: Shin J., Teixeira P. (eds) Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. Springer, Dordrecht



Il ruolo e la posizione degli HEPRO I

Gli HEPRO supportano l'università nell'adempiere alle tre funzioni dell'insegnamento, della ricerca e del Trasferimento di Conoscenza e Tecnologia.

I compiti degli HEPRO comprendono:

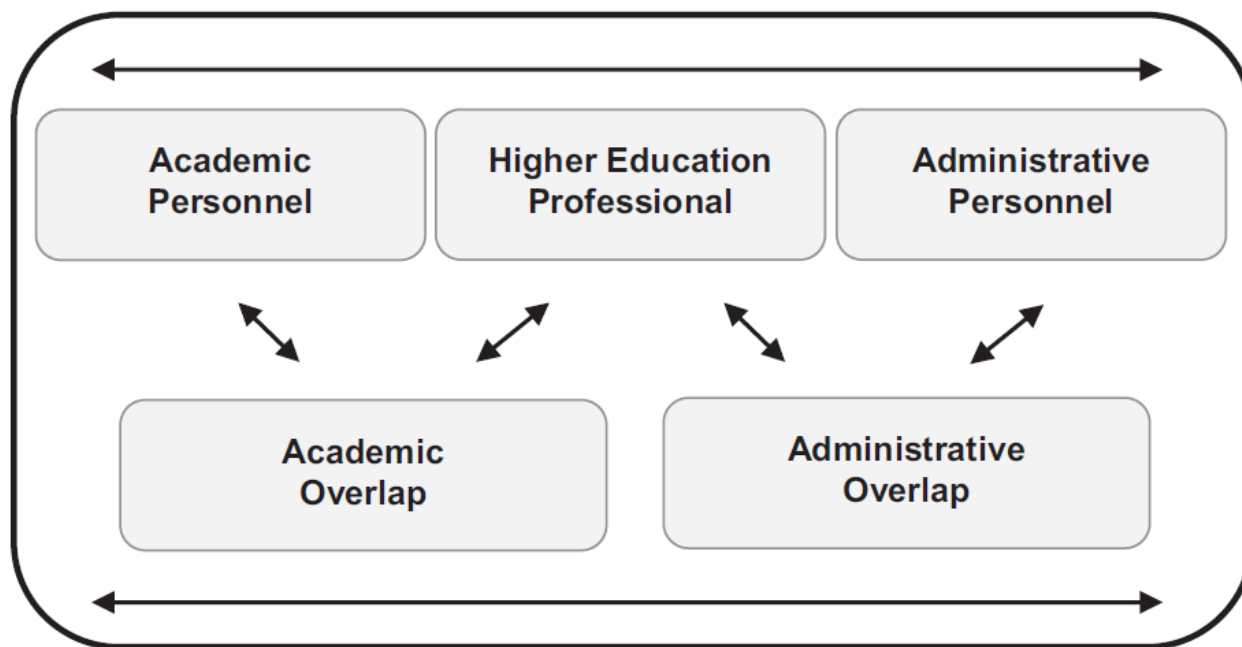
consulenza, organizzazione, pianificazione, gestione, bilancio, finanze, sviluppo del personale, pubbliche relazioni, redazione di relazioni, collaborazioni con persone e organizzazioni esterno alle università.

Gli HEPRO lavorano in aree quali **Assicurazione della Qualità**, pianificazione dello sviluppo, assistenza e servizi agli studenti, internazionalizzazione e mobilità, uffici del Trasferimento di Conoscenze e Tecnologia, gestione della ricerca.

Gli HEPRO sono in **posizione apicale** in unità dell'amministrazione centrale universitaria come coordinatori e dirigenti dipartimentali, come assistenti di Organi di Ateneo, vice-rettori, Direttori, commissioni ecc.



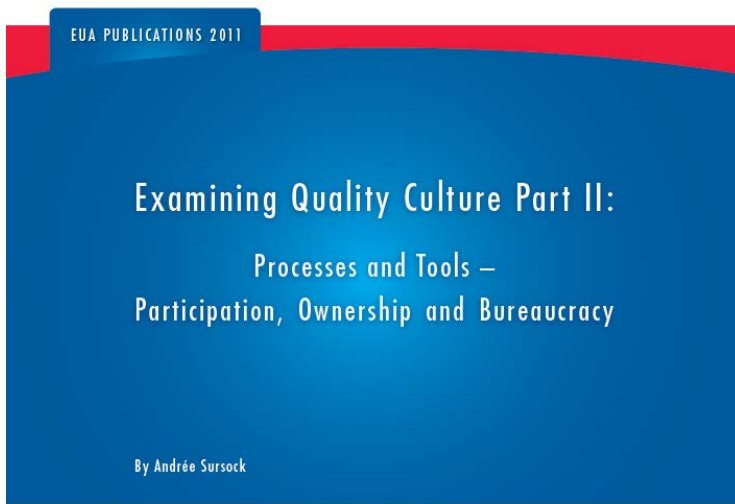
Gli HEPRO e il modello di sovrapposizione – *Overlap model*



Gli HEPRO aprono una breccia nella separazione tradizionale tra personale accademico e non accademico. **Overlap = rinuncia della docenza ad alcuni ruoli prima esclusivi.**



Il progetto Examining Quality Culture in Higher Education Institutions (EQC)* - I



È incoraggiante notare il ritmo con cui le strategie di sviluppo del personale stanno crescendo nelle università,

ma i centri con personale professionale che supportano l'insegnamento e l'apprendimento sono ancora una rarità.

Ciò richiederà attenzione negli anni a venire, soprattutto a causa della rinnovata enfasi sull'apprendimento centrato sullo studente nel Processo di Bologna.

* Sursock, A., 2011, Examining Quality Culture II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy. Brussels: EUA, ISBN: 9789078997290



Il progetto Examining Quality Culture in Higher Education Institutions (EQC) - II

Il funzionario addetto alla AQ (QA officer, in originale) come **mediatore culturale**:*

al di là delle priorità dei funzionari AQ e delle funzioni del loro ufficio, dalle interviste emerge chiaramente che i funzionari AQ di maggior successo sono quelli che hanno:

- *accesso immediato alla direzione di grado più elevato (senior leadership),*
- *le abilità sociali per comunicare in modo efficace, coinvolgere e sostenere gli accademici.*

v. Slide 13 opinioni di

3

*Giocare il ruolo di **mediatore culturale tra i vertici e la base** sembra essere un modo efficace per crescere e, soprattutto, per sostenere una cultura della qualità, garantendo che vi sia una comprensione condivisa dei suoi scopi.*

* una variante di HEPRO



Il progetto Examining Quality Culture in Higher Education Institutions (EQC) - III

Quanto segue identifica ciò che i funzionari AQ hanno evidenziato come loro funzione principale:

- Ruolo di supporto e di **messa a disposizione di competenze**
- Ruolo di **coordinamento** dei processi interni
- Ruolo di **interpretazione dei requisiti di AQ** nazionali / internazionali in modo da adattarli al contesto istituzionale
- Ruolo amministrativo di **organizzazione e preparazione**

... ..

È una posizione poliedrica che richiede un insieme complesso di abilità sociali e attributi personali.

Cfr. Slide 13, 14 opinioni di

3



5

Opinioni dei PTA per la AQ in Dipartimenti, CdS, Scuole, Facoltà in 10 domande



Se Lei dovesse costruire un questionario volto a valutare l'efficacia della formazione dei TA che si devono occupare della gestione in AQ della didattica (CdS) e/o della ricerca (Dipartimento), l'una o l'altra o ambedue sua scelta ... cosa chiederebbe formulando al massimo 10 domande?

È stata posta ai TA che avevano avuto esperienza di corsi MDQNext **la domanda qui sopra**. Formulata evidentemente nella speranza che ciascuno rivelasse, attraverso la scelta delle domande, le proprie preoccupazioni maggiori.

Infatti ne sono nate le risposte più varie, a volte organizzate prevalentemente su un tema dominante altre volte bilanciando la presenza di temi diversi.

Un tentativo di ri-organizzazione orizzontale delle domande per temi:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze tecniche, assimilazione del linguaggio necessario • Verifica dell'efficacia di un corso di formazione • Visione critica della AQ di Ateneo • Visione del proprio ruolo • Autonomia del TA, aspettative di ascolto, responsabilità | <ul style="list-style-type: none"> • Soddisfazione professionale Benessere lavorativo • Esigenze di formazione per l'AQ percepite dai TA • Occasioni di formazione dei TA • Utilità della formazione proposta ai TA • Coordinamento interno di Ateneo, fare rete |
|---|--|



Conoscenze tecniche, assimilazione del linguaggio necessario

1

- Il processo di Bologna e le ESG
- Quali sono le funzioni dell'ANVUR?
- Saprebbe descrivere attori e funzionamento del sistema AVA?
- Come è organizzato il modello AVA?
- AVA.2: aspetti generali
- Accreditamento iniziale e Accreditamento periodico, in particolare ruolo Ateneo, CUN, ANVUR, MIUR
- Visione, missione e politiche di Ateneo per l'AQ
- Conosci l'architettura del sistema AQ di Ateneo?
- Sistema di assicurazione della qualità: attori
- Sistema di assicurazione della qualità: documenti
- L'ateneo ha un sistema solido per l'assicurazione della qualità della didattica e della ricerca?
- Cosa si intende per procedure di AQ?
- È possibile descrivere la struttura del sistema di assicurazione della qualità del Corso di studio nella SUA CdS? In quale sezione?
- Saprebbe descrivere il Sistema di Assicurazione della Qualità, nella didattica, dell'Ateneo in cui lavora?
- Esiste il Piano strategico di Ateneo?
- Cosa si intende per Politiche della Qualità di Ateneo?
- A quali organi/organismi compete l'elaborazione della Politica per la Qualità nella Formazione? A quali, l'elaborazione della Politica per l'Assicurazione della Qualità nella Formazione?
- Visione, missione e politiche di Ateneo per l'assicurazione della qualità
- L'Ateneo ha formulato linee di indirizzo sulla progettazione dei CdS?
- Quali sono i soggetti coinvolti in fase di progettazione di un corso di studio?
- Quali sono gli elementi essenziali della gestione in qualità di un Corso di Studio (organi, documenti, ecc.)?
- Qual è lo strumento di supporto alla progettazione, realizzazione e autovalutazione dei corsi di studio (gestione in Qualità dei CdS)?
- Corsi di nuova attivazione: procedura e tempistica



Conoscenze tecniche, assimilazione del linguaggio necessario

2

- Ci sono strutture e servizi ben organizzati per supporto alla didattica?
- La sostenibilità della didattica è consolidata?
- Quali sono le funzioni del Presidio e qual è il suo rapporto con il NdV?
- Qual è il ruolo che dovrebbe svolgere il PQA in materia di Assicurazione della Qualità nella Didattica?
- Quali sono le funzioni della Commissione paritetica docenti-studenti?
- Quale ruolo svolge la Commissione Paritetica docenti-studenti nel Sistema di Assicurazione della Qualità nella didattica?
- Qual è il ruolo comitato di indirizzo e/o Parti sociali?
- Quali sono gli organi/organismi nei quali gli studenti dovrebbero svolgere un ruolo attivo in materia di Assicurazione della Qualità nella didattica
- Focus su Scheda SUA CdS: strutturazione e tempistiche per la compilazione
- Cosa è la Scheda di Monitoraggio Annuale?
- Che differenza c'è tra Scheda di Monitoraggio e Riesame Ciclico?
- In cosa consiste l'attività di Riesame di un corso di studio?
- Quale è la funzione del Rapporto di riesame ciclico? Come è strutturato?
- Focus su Scheda RD: strutturazione e tempistiche per la compilazione
- Che caratteristiche devono avere gli indicatori?
- Monitoraggio e valutazione didattica e ricerca
- Quali informazioni devono essere contenute nelle schede di trasparenza degli insegnamenti?

**Verifica dell'efficacia
di un corso di
formazione**

- Le conoscenze preliminari da Lei possedute sull'AQ sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati nel corso frequentato?
- Gli argomenti trattati durante il corso, le modalità di erogazione, la chiarezza espositiva del docente, sono risultate soddisfacenti per approfondire le sue conoscenze sull'AQ?
- Con particolare riferimento alle attività svolte durante la sua attività lavorativa, il corso le ha fornito strumenti utili per migliorare/modificare l'attività lavorativa secondo quanto previsto in un sistema di AQ?
- Dopo la formazione ricevuta, si sente in grado di proporre a presidenti di CDS, CPDS, Direttori di dipartimento, integrazioni, suggerimenti o modifiche ai documenti che periodicamente sono richiesti dal sistema AQ? (es. quadri Sua-CDS, RRC, relazione della CPDS)
- Dopo questo corso di formazione, analizzando i documenti AQ redatti dai CDS o dalle CPDS della vostra struttura, vi sentite maggiormente preparati nel rilevare criticità, osservazioni e fornire ai diversi attori AQ proposte di miglioramento?
- Questo corso di formazione è stato in grado di fornire/chiarire quali sono i compiti dei diversi attori del sistema AQ (ovvero chi deve fare e che cosa) e con quali tempistiche?



<p>Visione critica della AQ di Ateneo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Come sono considerate le opinioni degli studenti? • L'ateneo promuove una didattica centrata sullo studente anche utilizzando nuove metodologie didattiche? • L'Ateneo ha messo a disposizione, su sollecitazione dei TA, ulteriori strumenti idonei volti a supportare maggiormente i docenti e le altre componenti universitarie che operano in AQ? • Per il supporto alla redazione degli rapporti di riesame cosa pensa debba ancora essere implementato nel suo Ateneo?
<p>Visione del proprio ruolo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lavori in una struttura decentrata o in sede centrale? • Qual è il tuo ruolo nel processo di QA della didattica? • Che peso occupa attualmente nella sua attività lavorativa, in termini percentuali, l'attività della gestione in AQ della didattica? • Quali mansioni tra quelle da lei attualmente svolte ritiene indispensabili ai fini della gestione in AQ della didattica e quali invece superflue? • Quale secondo voi è il ruolo del personale TA nel processo di redazione della SUA? • Ritiene che sia importante il ruolo svolto dal personale tecnico-amministrativo nella gestione in Qualità dei corsi di studio? Se sì, saprebbe illustrarne le motivazioni?



**Autonomia del TA,
aspettative di ascolto,
responsabilità**

- Che cosa fai?
- Sei in grado di gestire tutto il processo?
- Come hai imparato a fare le cose che fai?
- In previsione della visita della CEV riflettendo sulla parte documentale da mettere a disposizione, cosa suggerirebbe?
- Per coinvolgere maggiormente gli studenti nel processo della qualità, quali azioni metterebbe in campo?
- Dovendo aiutare l'Ateneo a predisporre un modo migliore per le consultazioni con le parti interessate, cosa suggerirebbe? Cosa ne pensa di un'eventuale mappatura degli stakeholders?
- Come possiamo migliorare la comunicazione sui nostri siti web?
- Come possiamo meglio documentare - e dove - le azioni intraprese che servono alle CEV a fare la valutazione per alcuni requisiti?
- Per l'organizzazione della visita della CEV cosa suggerireste al PQA?
- Docenti, personale tecnico amministrativo e studenti possono facilmente comunicare agli organi di governo e agli uffici responsabili le proprie osservazioni critiche e/o proposte di miglioramento?
- La formazione ha stimolato il TA ad individuare comportamenti critici/anomali/non corretti nelle procedure di AQ e a segnalarli/evidenziarli nelle sedi di discussione dedicate?
- **Su una scala da 1 a 4 in che misura i suggerimenti e le proposte di soluzioni avanzate dai TA hanno trovato accoglimento/condivisione tra le varie componenti che operano in AQ?**

Vedi domande del vertice al cap.3 !!!

**Soddisfazione
professionale
Benessere lavorativo**

- Quanto si sente coinvolto nei processi di Assicurazione della Qualità dei corsi di studio del suo Dipartimento? (1 = per niente, 2 = poco, 3 = abbastanza e 4 = del tutto)
- Se si sente per niente o poco coinvolto può indicarne sinteticamente i motivi?
- Possibilità di mettere in campo abilità e competenze come il problem solving, la flessibilità ecc.
- Secondo lei anche nel 2018 la comunicazione "di persona" è importante? Può essere del tutto eliminata con le nuove metodologie?



<p>Esigenze di formazione per l'AQ percepite dai TA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Per la sua attività lavorativa è necessario, secondo lei, un aggiornamento formativo periodico (annuale, semestrale) su specifiche tematiche? Se sì, in quali? • Quali sono, a suo avviso, le tematiche più importanti su cui intervenire per migliorare la qualità delle attività svolte nella sua struttura? • Le attuali mansioni che lei svolge nella sua attività lavorativa le permettono di utilizzare quanto appreso durante il corso di formazione? (motivare la risposta) • Cosa permetterebbe o cosa impedisce che le informazioni acquisite durante il corso di formazione possano essere utili ai fini della gestione in AQ della didattica? • Le tue competenze ti permettono di essere a tuo agio sia con i dati statistici sia con la documentazione di processo?
<p>Occasioni di formazione dei TA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ti è chiara la differenza tra formare e informare? • A tuo avviso viene svolta un'adeguata ed utile formazione interna per i TA nel tuo ateneo? • Per quanto riguarda la formazione interna: da chi viene organizzata e chi sono i "docenti" che tengono gli incontri di formazione? a tuo avviso è stata efficace? • Ti è stata data la possibilità di fare anche formazione esterna sui temi dell'assicurazione di qualità? • Sei stato invitato ad esprimere le tue esigenze di formazione in merito al tuo ruolo? • È soddisfatto delle iniziative di formazione sui processi di Assicurazione della Qualità che l'Ateneo organizza per il personale tecnico amministrativo? (1 = per niente, 2 = poco, 3 = abbastanza e 4 = del tutto) • Quali ulteriori iniziative di formazione sui processi di Assicurazione della Qualità l'Ateneo dovrebbe organizzare per il proprio personale tecnico amministrativo che si occupa di didattica?



Utilità della formazione proposta ai TA per la AQ

- Ha trovato riscontro nell'attività lavorativa che svolge degli argomenti trattati durante la formazione del corso seguito? Se sì, in quali attività svolte dal suo ufficio?
- In seguito alla frequenza di un corso di formazione è riuscito a chiarire dei dubbi in materia di AQ? Se sì, in quale ambito?
- Quali attività formative seguite ritiene siano state utili per la sua crescita professionale?
- Quali sono, secondo lei, le principali criticità nella gestione AQ della didattica e della Ricerca che potrebbero essere migliorate attraverso l'attività formativa rivolta al personale tecnico-amministrativo?
- Quanto appreso durante il corso di formazione pensa la possa essere utile nel suo lavoro di gestione in AQ della didattica (CdS)? (motivare la risposta)
- Quali argomenti e quali parti del corso ritiene siano stati utili e quali invece superflui o ripetitivi? (motivare la risposta)
- Quali argomenti pensa sarebbe utile che venissero trattati in un corso di formazione per Tecnici Amministrativi che si devono occupare della gestione in AQ della didattica e con quali modalità?
- Cosa secondo lei permetterebbe una efficace formazione in tema di gestione della qualità e cosa invece la ostacola?
- Su una scala da 1 a 4 quanto la formazione si è dimostrata utile nello svolgimento delle attività ordinarie in termini di semplificazione delle procedure di gestione in AQ?
- L'attività di formazione attuata dall'Ateneo ha accresciuto la percezione del senso di responsabilità dei TA all'interno dei processi di AQ? In che modo? (ad esempio maggiore iniziativa nella risoluzione dei problemi)
- CON LA FORMAZIONE RICEVUTA È IN GRADO AUTONOMAMENTE DI:
 - 1a) Dare indicazioni/supporto ai docenti dei CdS per la costruzione di un nuovo ordinamento didattico?
 - b) Dare indicazioni/supporto per la modifica di un ordinamento didattico?
 - 1c) Dare indicazioni/supporto per la corretta compilazione della SUA-CdS?
 - 1d) Dare indicazioni per la compilazione dei Syllabus?
 - 1e) Coadiuvare i referenti dei CdS nella preparazione della documentazione in vista delle visite CEV?
 - 1f) Rispondere correttamente, per la parte MDQ, alle richieste delle CEV?



**Coordinamento
interno di Ateneo,
fare rete**

- Hai modo di confrontarti con altri colleghi dell'ateneo (strutture decentrate o sede centrale) per dubbi in merito al processo? Chi sono i tuoi colleghi di riferimento?
- Vi sono strumenti, anche informatizzati, che permettono lo scambio di buone pratiche, internamente all'ateneo, anche tra TA?
- Riceve stabilmente informazioni o aggiornamenti normativi e procedurali sui processi di Assicurazione della Qualità da parte dell'Ateneo e/o da parte del proprio responsabile amministrativo? (1 = per niente, 2 = poco, 3 = abbastanza e 4 = del tutto)
- Quali iniziative di coordinamento e di collaborazione tra il personale tecnico amministrativo dei vari Dipartimenti sarebbe importante mettere in campo per migliorare i processi di Assicurazione della Qualità nei vari Dipartimenti?
- È soddisfatto del livello di coordinamento e di collaborazione tra il personale tecnico amministrativo che si occupa di didattica nei vari Dipartimenti sui processi di Assicurazione della Qualità? (1 = per niente, 2 = poco, 3 = abbastanza e 4 = del tutto)
- La formazione relativa alla gestione dei rapporti interpersonali con collaboratori docenti e studenti è stata utile per migliorare e semplificare le procedure amministrative in un'ottica di qualità

Vedi domande del vertice al cap.3 !!!





A fianco di una attesa (ma non predominante) attenzione alle conoscenze tecniche dei documenti e delle idee che la AQ ha messo in campo,

insieme a una attesa (ma pochi casi) valutazione del gradimento del corso di formazione,

la maggior parte delle domande proposte rivela una

- consapevolezza dell'utilità, effettiva o possibile, del proprio ruolo nella AQ,
- delle insufficienze da colmare per avere una AQ più efficace,
- degli scollamenti tra formazione ed compiti assegnati.

In un modo positivo e impegnato, che raramente tinge la AQ del solo colore dell'accREDITAMENTO periodico.



È un segnale - insieme ad altri dal lato docenti - per credere che anche per noi valga questa osservazione della ricerca EUA?

Externally or internally-defined QA processes: several universities felt that the scope and definition of internal quality assurance arrangements as set by their national QA agency were not appropriate to their purposes or too narrow. These institutions went beyond the national requirements and took the initiative of defining their quality assurance systems in a way that fit their own mission, objectives and values. This involved a degree of risk-taking and demonstrated their institutional self-confidence.

Sursock, A., 2011, *Examining Quality Culture II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*. Brussels: EUA, ISBN: 9789078997290

Processi di AQ definiti esternamente o internamente: diverse università hanno ritenuto che la portata e la definizione delle disposizioni interne in materia di assicurazione della qualità stabilite dalla loro agenzia nazionale per la AQ fossero o non adeguate ai loro scopi o troppo limitate. Queste istituzioni sono andate oltre i requisiti nazionali e hanno preso l'iniziativa di definire i loro sistemi di assicurazione della qualità in modo tale da adattarsi alla loro propria missione, obiettivi e valori. Ciò ha comportato un certo grado di assunzione di rischi e ha reso evidente la fiducia dell'istituzione in se stessa.



6
...chiudendo...



Per non perdere il contatto con la realtà

Viene da pensare che un buon indicatore della effettiva presenza di una AQ all'interno di un Ateneo (Didattica innanzitutto, ma anche Ricerca e Trasferimento di Conoscenze Tecnologie) sia la presenza di un corpo ben progettato (**esigenze dei processi!**) di funzionari AQ (QA officers) **formati, aggiornati**, dedicati alla AQ non in modo marginale.

Consapevoli delle difficoltà che in pratica si mettono di traverso sulla strada dei ragionamenti fatti finora, non dimentichiamo la Qualità - come la democrazia - è un obiettivo che non viene mai completamente raggiunto, ma che ha bisogno di un suo linguaggio, di una sua teoria, **per poterlo inseguire**.



Stringi stringi

*Quando leggiamo le numerose e differenti relazioni che ci toccano intorno al tema della AQ della didattica (su ricerca abbiamo visto poco a livello nazionale) salta agli occhi che molto, davvero molto, delle questioni toccate richiedono semplicemente **sale in zucca buon senso e ordine mentale** applicati alla specifica missione*

007

ma anche

un sistema che funziona soddisfacendo alla Qualità è un sistema in cui **ciascuno interviene in modo competente e al momento giusto;**

questo implica che siano chiari i compiti assegnati a ciascuno (**identificazione dei processi necessari**), che ciascuno abbia la qualificazione adeguata al ruolo (**formazione iniziale e aggiornamenti appropriati**), che siano state date chiare istruzioni operative (**collegamento tra i processi**), che ci si assicuri se i **processi** sono **effettivamente in funzione** e se le relative **procedure** sono **adeguate** (audit della AQ)

Credo che in questo spazio il PTA debba poter precisare il proprio ruolo



Cambiare punto di vista può condurre a sorprese

