

The experience of disseminating quality culture between systemic aspects and value elements

L'esperienza di diffusione della cultura della qualità tra aspetti sistemici ed elementi valoriali

Laura Mion

Università degli Studi di Verona / Dipartimento di Filosofia, Educazione e Psicologia

Raimondo Bruno

Università degli Studi di Enna "Kore" / Dottorato in Scienze economiche, aziendali e giuridiche

OPEN ACCESS

Double blind peer review

Citation: Mion, L. & Bruno, R. (2024). The experience of disseminating quality culture between systemic aspects and value elements *Italian Journal of Educational Research*, 33, 244-262.
<https://doi.org/10.7346/sird-022024-p244>

Corresponding Author: Alice Femminini
Email: alice.femminini@uniroma1.it

Copyright: © 2024 Author(s). This is an open access, peer-reviewed article published by Pensa Multimedia and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. IJEDuR is the official journal of Italian Society of Educational Research (www.sird.it).

Received: September 14, 2024

Accepted: November 25, 2024

Published: December 20, 2024

Pensa MultiMedia / ISSN 2038-9744
<https://doi10.7346/sird-022024-p244>

Abstract

Quality culture can be considered a specific type of organisational culture, which concerns a set of values and objectives related to quality. The aspects that determine it can be divided into two categories: the first linked to systemic aspects of the organisation, the second, on the other hand, concerning a more cultural sphere, which concerns value factors. Starting from a framework of quality culture, consisting of a number of theoretical indicators outlined through a phenomenological analysis, the aim of this research is to investigate the degree of dissemination of these indicators within the specific context of an Italian university. The analysis also takes into account the different perceptions of the subjects based on whether or not they have a specific position within the governance or evaluation system. A further objective of the research is to verify the validity of the tool used, in order to grasp any potential for development and further use in the national panorama. The analysis of the data revealed the need for a quality culture to incorporate a focus on both internal and external stakeholders through the active involvement of students and external recognition. In addition, alongside a general maturity of the tools and procedures of the quality system, a great need emerged for action to simplify them. In order to exercise greater autonomy in implementing and pursuing its vision of quality, the university must necessarily invest not only in the skills of those working directly in quality assurance systems, but also in those of the entire university community.

Keywords: Quality culture, Stakeholders, University Community, Quality.

Riassunto

La cultura della qualità si può considerare una specifica tipologia di cultura organizzativa, che riguarda un insieme di valori e obiettivi legati alla qualità. Gli aspetti che la determinano possono essere distinti in due categorie: la prima legata ad aspetti di sistema dell'organizzazione, la seconda, invece, riguardante una sfera più culturale, che concerne fattori valoriali. A partire da un framework della cultura della qualità, costituito da alcuni indicatori teorici delineati tramite un'analisi fenomenologica, l'obiettivo della presente ricerca è quello di indagare il grado di diffusione di tali indicatori all'interno del contesto specifico di un Ateneo italiano. L'analisi tiene conto anche delle differenti percezioni dei soggetti in base al fatto che abbiano o meno un incarico specifico all'interno del sistema di governo o di valutazione. Ulteriore obiettivo della ricerca è la verifica della validità dello strumento utilizzato, in modo da cogliere eventuali potenzialità di sviluppo e di ulteriore utilizzo nel panorama nazionale. L'analisi dei dati ha fatto emergere la necessità che la cultura della qualità incorpori un'attenzione agli stakeholder sia interni che esterni, che passi attraverso il coinvolgimento attivo degli studenti e il riconoscimento esterno. Inoltre, accanto ad una generale maturità di strumenti e procedure del sistema di qualità, è emersa un'estrema necessità di intervenire nella semplificazione delle stesse. Per l'esercizio di una maggiore autonomia nell'implementazione e nel perseguimento della propria visione della qualità, l'Ateneo deve necessariamente investire non solo sulle competenze di chi lavora direttamente nei sistemi di assicurazione di qualità, ma anche su quelle di tutta la comunità universitaria.

Parole chiave: Cultura della qualità, Stakeholder, Comunità Universitaria, Qualità.

Introduzione

L'introduzione di sistemi complessi di assicurazione della qualità negli Atenei e di esercizi di valutazione interni ed esterni rispetto ai diversi ambiti di azione degli Atenei (didattica, ricerca e terza missione) ha comportato un notevole impegno da parte delle organizzazioni per sostenere e sviluppare tali processi.

Affinché questo impegno venga profuso proficuamente verso un reale miglioramento della qualità delle attività di un Ateneo è necessario un diffuso commitment alla qualità e al suo miglioramento, da parte in primis di chi ha un ruolo di *leadership* e di gestione ad alto livello all'interno dell'organizzazione. Tale commitment non deriva tanto da dichiarazioni dei leader, ma da un ingaggio sostenuto con una chiara identificazione del significato della qualità e un'implicazione nella pratica (Yorke, 2000), concetti questi che vengono ricondotti al termine di "cultura della qualità".

La cultura della qualità si può considerare una specifica tipologia di cultura organizzativa, che riguarda un insieme di valori e di obiettivi legati alla qualità. Il concetto di "cultura della qualità" nel tempo si è evoluto fino ad arrivare alla definizione data dall'European University Association (EUA): «an organisational culture that intends to enhance quality permanently and is characterised by two distinct elements: on the one hand, a cultural/psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality on the other hand, a structural/managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts» (EUA, 2010).

Gli aspetti che determinano la cultura organizzativa della qualità sono, pertanto, individuabili in due distinte categorie, che devono però essere collegate fra di loro:

- “*hard aspects*”, che riguardano l'aspetto sistemico dell'organizzazione della qualità, in termini di gestione dei processi e delle strategie;
- “*soft aspects*” della sfera più culturale e che concernono fattori valoriali, convinzioni e commitment.

La dimensione culturale di un'organizzazione concerne, quindi, fenomeni sociali complessi, che dipendono da molteplici fattori. La qualità nasce da una prospettiva culturale più ampia e che, quindi, va ricercata necessariamente considerando lo specifico contesto organizzativo in cui si inserisce. Infatti, perché strategie, processi e strumenti di gestione della qualità siano efficaci devono essere identificati e implementati in stretta coerenza con la contestuale cultura organizzativa (Freed, 1998).

Nel modello di valutazione nazionale italiano (ANVUR, 2023) trova uno specifico spazio tra i requisiti di qualità della sede la diffusione e promozione della cultura della qualità, da parte del Presidio della Qualità dell'Ateneo, unitamente anche allo svolgimento di attività di formazione a supporto di tutti i diversi attori che operano a vario livello nel sistema AQ di Ateneo. In tale modello, come del resto anche nelle *European Standard Guidelines* al livello internazionale, il concetto di "cultura della qualità" viene identificato in maniera generica come “*Insieme condiviso, accettato e integrato di principi e modelli di qualità che si trovano nelle culture organizzative e nei sistemi di gestione delle istituzioni.*” (ANVUR, 2022), lasciando quindi ad ogni Ateneo definire quali siano i principi e modelli di qualità ai quali rifarsi nel proprio agire (Loukkola & Zhang, 2010). Diversi approcci nel panorama internazionale, come l'approccio scozzese (ELIR – *Enhancement-led Institutional review*) e quello di *Tuning*, hanno evidenziato gli effetti positivi di un passaggio di paradigma da assicurazione della qualità al pensiero basato sullo sviluppo della cultura della qualità, il quale porta ad un continuo impegno nella qualità come un processo di routine (Gvaramadze, 2008). La legittimazione della gestione interna della qualità e di chi ne è responsabile passa, infatti, anche attraverso la capacità di mantenere il sistema ed insieme modificarlo, mantenendo sempre attiva la discussione sulla qualità (Overberg et al., 2020). Il passaggio da un meccanismo di accreditamento ad un sistema di miglioramento della qualità comporta, infatti, una diversità di questioni da porre, di accenti su cui prestare attenzione e di risultati ai quali convergere (Tremblay & Kis, 2008).

La definizione di un *framework* della cultura della qualità in un contesto specifico, quale quello nazionale italiano, è stato oggetto di una precedente ricerca (Mion, 2023) tramite un'analisi fenomenologica, finalizzate a raccogliere le descrizioni concrete dell'esperienza di fattori di successo nell'implementazione del sistema di gestione della qualità. Tramite una *content analysis* (Reis & Judd, 2014) è stato possibile concettualizzare gli indicatori teorici che caratterizzano la cultura della qualità in un contesto universitario, con i seguenti risultati.

Nella sfera organizzativa/gestionale sono stati individuati i seguenti fattori:

- Definizione e attivazione pratica del sistema di assicurazione qualità in tutte le sue fasi, con la specifica dei seguenti concetti: i) capace di essere contestualizzato al contesto universitario, ii) esteso a tutti i livelli organizzativi, iii) in cui la fase di monitoraggio sia effettivamente svolta al fine di adottare opportune azioni di miglioramento, iv) dando continuità al sistema, v) in cui siano riconosciuti i ruoli.
- Impostazione coerente della funzione di valutazione e di monitoraggio: i) con la presenza di un sistema di indicatori allineati con obiettivi di qualità, ii) evitando la soggettività dei criteri di valutazione, iii) con un approccio alla valutazione finalizzata al reale miglioramento.
- Presenza di *leadership*, in particolare consistente in: i) una chiara definizione della strategia e delle relative modalità di raggiungimenti, ii) un impegno della governance nel lavorare nell'ottica della qualità, iii) comportando quindi una chiara responsabilità istituzionale (e non individuale).
- Presenza di adeguate risorse, in termini di: i) strumenti e supporto per raggiungere gli obiettivi, ii) tempo e impegno delle persone coinvolte, iii) adeguato ambiente di lavoro.
- Individuazione di necessarie pratiche di semplificazione: i) al fine di limitare la quantità di adempimenti formali, ii) limitando gli eccessivi livelli di valutazione, iii) in modo da efficientare i processi.

Nella sfera valoriale/culturale sono emersi i seguenti elementi rilevanti ai fini dell'efficace implementazione di un sistema di assicurazione della qualità:

- Il coinvolgimento e il confronto, che si caratterizzano in: i) il coinvolgimento di tutta la comunità universitaria, ii) tramite il lavoro di gruppo e il confronto nelle diversità, iii) e tramite la condivisione delle scelte strategiche e delle pratiche.
- La formazione di competenze: i) sia delle persone che lavorano direttamente nel sistema AQ, ii) sia di tutta la comunità universitaria, iii) e in modo di approfondire in maniera specifica le diverse tematiche affrontate.
- La presenza di principi e valori, legati a: i) concettualizzazione della qualità come strumento positivo di lavoro e di miglioramento (non adempimentale), ii) costruzione di un pensiero sulla qualità, avendo una visione di sistema per verificare impatto e conseguenze delle azioni, iii) attenzione agli *stakeholder*, iv) adesione valoriale alle logiche e ai processi di assicurazione qualità, v) vedere la valutazione come momento di confronto e di miglioramento.
- Il focus esterno dell'AQ, in particolare: i) attraverso il dialogo costante con stakeholder esterni rappresentativi del mondo del lavoro e della ricerca internazionale; ii) attraverso il dialogo con gli studenti per cogliere continuamente aspetti di miglioramento possibili; iii) facendo comprendere all'esterno il valore del lavoro nella qualità per consentire un impatto positivo reputazionale.

1. Obiettivo dell'indagine

Dopo aver definito, tramite un'analisi empirica qualitativa, il *framework* che caratterizza la cultura della qualità nell'ambito universitario, con la presente ricerca si intende coglierne la portata quantitativa tramite l'analisi di un contesto specifico all'interno di un Ateneo italiano. La ricerca, in particolare, ha coinvolto un Ateneo statale di dimensioni medio-grandi e multi disciplinare, con un'esperienza di AQ decennale in linea con le indicazioni dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e con le linee guida *European Standard Guidelines* (ESG).

L'approccio *mixed-method* così utilizzato, tramite una strategia esplorativa sequenziale (Trincherò & Robasto, 2019), può consentire di integrare la ricerca qualitativa con quella quantitativa, assegnando un significato e una misura ai valori generati dalla ricerca qualitativa.

L'obiettivo della presente ricerca, infatti, è quello di indagare il grado di diffusione degli elementi caratterizzanti la cultura della qualità e tracciati nella precedente fase di ricerca all'interno del contesto specifico di un Ateneo italiano. In particolare, si intende verificare:

- il grado di diffusione di tali elementi all'interno del contesto specifico dell'Ateneo, al fine di individuare gli aspetti su cui tale organizzazione deve puntare per migliorare l'implementazione del sistema di assicurazione della qualità interno;
- verificare le differenti percezioni del grado di diffusione di tali elementi all'interno della comunità universitaria, in base al fatto che le persone abbiano un incarico specifico all'interno del sistema di governo o del sistema di monitoraggio e valutazione ovvero abbiano il ruolo di docenti o di personale tecnico-amministrativo;
- la validità dello strumento utilizzato per rilevare la diffusione della cultura della qualità, ovvero sia il questionario.

Lo strumento individuato per svolgere la ricerca è un questionario costruito a partire dagli elementi emersi nella *coding analysis*, per i quali sono state individuate altrettante domande esplorative della presenza di tali elementi (il testo è disponibile in Appendice). Il questionario è stato proposto per la compilazione all'intera comunità universitaria per cogliere il punto di vista personale e l'esperienza specifica maturata in termini di cultura della qualità di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti, ciascuno nel proprio ambito di azione. L'implementazione della cultura della qualità è determinata da tutte tre le componenti della comunità universitaria (docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo) che hanno un'uguale importanza (Jawad et al., 2015). Il testo del questionario è stato costruito prevedendo alcune domande iniziali per profilare meglio le risposte, quali il ruolo (docente, personale TA o studente) e l'area di appartenenza (medica, economica, scientifica, ecc.). Inoltre, è stata prevista una domanda iniziale relativa agli eventuali incarichi istituzionali assunti dal rispondente, sulla base della quale il questionario si snoda con domande articolate in maniera differente; si ritiene infatti che una persona con incarichi nella governance o nell'ambito del monitoraggio e valutazione possa rispondere in maniera più consapevole rispetto alle persone senza incarichi. Inoltre, per cogliere eventuali difficoltà nelle risposte o osservazioni specifiche su ciascun elemento si è scelto di lasciare la facoltatività delle risposte e di prevedere un campo aperto disponibile per ciascuna domanda. In aggiunta alla possibilità di commentare le singole domande è stato anche previsto un campo aperto finale dove raccogliere eventuali elementi non affrontati nelle singole domande.

2. Modalità di rilevazione

Il testo del questionario è stato sottoposto a validazione da parte di circa 40 persone (docenti, personale TA e studenti) dell'Ateneo, a seguito dei primi rilievi raccolti è stata migliorata l'impostazione e la formulazione delle domande.

Per ogni domanda, ciascuna introdotta da un'etichetta concettuale o di categoria che permette di cogliere meglio l'elemento di osservazione, è stato chiesto di esprimere un giudizio da 1 (insoddisfacente/minimo grado di importanza attribuito) a 6 (pienamente soddisfacente/ massimo grado di importanza attribuito), potendo, altresì, inserire commenti o osservazioni in un campo aperto per meglio spiegare la risposta.

Il questionario è visibile in appendice, nella figura 1. Le domande sono organizzate per ambito; viene indicato se sono state poste a soggetti con incarichi o senza o a entrambi. Per meglio rappresentare in forma sintetica l'elemento di analisi, è stata individuata un'etichetta che riepiloga in maniera sintetica i destinatari della domanda ("D" soggetti con incarichi, "S" soggetti senza incarichi), l'ambito e il concetto.

Il questionario è stato composto da due categorie di domande, relative alla sfera organizzativa/gestionale ed a quella culturale. Afferiscono alla prima categoria cinque ambiti (Sistema AQ, Leadership, Valutazione, Risorse e Semplificazione), alla seconda, invece, quattro (Coinvolgimento, Formazione, Principi e Focus esterno).

3. Risultati dell'indagine

3.1 Caratteristiche del campione

La popolazione *target* comprende tutta la comunità universitaria, ovvero i docenti, il personale tecnico amministrativo e gli studenti dell'Ateneo. Rispetto alla popolazione coinvolta i tassi di risposta si sono attestati al 26% per i docenti e per il 16% del personale tecnico-amministrativo. Invece per quanto riguarda gli studenti il numero di risposte è stato troppo basso per poterne considerare i risultati. Questo testimonia la difficoltà di approcciare le tematiche dell'assicurazione della qualità agli studenti, che probabilmente le considerano come lontane dai loro interessi e dalle loro esigenze.

Considerando, invece, i docenti che hanno aderito all'indagine si rileva che il maggior interesse, dimostrato dalla partecipazione all'indagine, lo hanno espresso coloro che hanno incarichi di governo (delegati del rettore, direttori di dipartimento, presidenti collegi didattici, ecc.) o di monitoraggio/valutazione (componenti commissioni paritetiche, gruppi assicurazione qualità dei corsi di studio) all'interno dell'Ateneo, in quanto per loro il grado di partecipazione si attesta a valori ben più alti della media di Ateneo, rispettivamente al 44% e al 37%.

La stessa considerazione si può fare per il personale tecnico-amministrativo, anche se in questo caso il numero di personale con incarichi è molto esiguo, quindi la popolazione conta pochi casi.

Le caratteristiche della popolazione *target* e del campione sono visibili nella tabella 1, in appendice.

Al fine di verificare la rappresentatività del campione è stato richiesto ai rispondenti di definire, su base volontaria, il dipartimento di afferenza. Dall'analisi dei tassi di compilazione si evidenzia che tutte le macro-aree scientifiche disciplinari presenti nell'Ateneo oggetto della ricerca sono rappresentate (tabella 2, in appendice).

Nel proseguo vengono analizzati prima i dati relativi alle opinioni dei docenti con incarichi nell'ambito del sistema di Assicurazione di Qualità dell'ateneo (sia a livello di governance che di monitoraggio e valutazione), poi quelle dei docenti senza alcun incarico ed infine le opinioni del personale tecnico-amministrativo. Vista l'articolazione del questionario, che conta circa 40 domande, nell'analisi si è deciso di concentrarsi evidenziando in particolare gli aspetti maggiormente critici, considerando come tali quelli che hanno una percentuale di risposte negative (da 1 a 3 sulla scala a 6 valori) più alta di quelle positive (da 4 a 6).

3.2 Analisi dei dati relativi alle risposte fornite dai docenti con incarichi nel sistema di Assicurazione di Qualità

Le risposte fornite dai docenti con incarichi nel sistema di AQ sono presentate in appendice, tabella 3 ed in figura 2. L'ambito che raccoglie la percentuale più alta di valutazioni negative nelle singole domande è quello relativo alla semplificazione, sia in termini di eccessivi livelli di valutazione (26-D-SEMPLIFIC, 61,7%), sia in termini di percezione di adempimenti formali (27-D-SEMPLIFIC, 55,6%). È possibile, infatti, che una implementazione del sistema di AQ orientata alla valutazione esterna ed all'aderenza alle linee guida nazionali (ANVUR, 2023) possa aver favorito la realizzazione di un sistema poco aderente alle caratteristiche organizzative e culturali degli stakeholder interni. Infatti, l'eccessiva attenzione all'aderenza alle regole limita lo sviluppo di una reale cultura della qualità interna (EUA, 2006). Questa considerazione di ordine adempimentale è coerente con la richiesta di un maggiore coinvolgimento della comunità universitaria sulle tematiche AQ (36-D-FORMAZ), mentre l'indicazione sul tempo richiesto per l'incarico istituzionale (22-D-RISORSE) rimarca la complessità procedurale. Ottiene riscontri negativi anche la domanda inerente al riconoscimento esterno qualità (44-DS-FOCUS ESTERNO), aspetto che suggerisce di potenziare le iniziative relative alla trasparenza nei confronti del territorio di afferenza e complessivamente degli stakeholder esterni.

Anche analizzando i dati aggregati a livello di ambito, riportati nella tabella a seguire, relativa alle "Risposte negative per tipologie di rispondenti", si nota come la richiesta di semplificare i processi 5-Semplificazione (53,4% di risposte negative) sia decisamente più marcata rispetto agli altri aspetti considerati. Si registra infatti uno scarto del 16% rispetto al secondo ambito per risposte negative (6-Coinvolgimento, 37,0%). Si considera, inoltre, che dopo l'ambito relativo alla semplificazione i successivi tre con i risultati

peggiori afferiscono tutti alla sfera più culturale. Tale circostanza sembra suggerire una maggiore necessità di focalizzare l'attenzione sia in termini di ricerca che di operatività sugli aspetti di tale ambito, per sua natura più sfuggente rispetto a quello organizzativo/gestionale.

Sfera	Ambiti	Docenti con ruolo AQ	Docenti senza ruolo	Personale TA con e senza ruolo
Organizzativa/gestionale	1-SistemaAQ	21,8%	45,5%	62,5%
Organizzativa/gestionale	2-Leadership	20,2%	52,8%	53,6%
Organizzativa/gestionale	3-Valutazione	21,0%	44,1%	64,5%
Organizzativa/gestionale	4-Risorse	31,7%	43,6%	47,1%
Organizzativa/gestionale	5-Semplific	53,4%	-	-
Culturale	6-Coinvolg	37,0%	64,9%	68,3%
Culturale	7-Formaz	29,0%	56,8%	70,9%
Culturale	8-Principi	36,1%	59,7%	69,8%
Culturale	9-Focus esterno	32,1%	65,7%	71,6%

Tab.1: Risposte negative per tipologie di rispondenti

Le dimensioni più soddisfacenti indicate dai docenti con incarichi AQ sono relative al dialogo con gli studenti (43-D-FOCUS ESTERNO, percentuale di risposte negative pari al 9,7%) ed alla propria formazione nel sistema di AQ (33-D-FORMAZ, 12,1%).

La rilevazione effettuata ha raccolto le valutazioni differenziando le risposte fornite fra coloro che ricoprono ruoli di governance (delegati del rettore, direttori di dipartimenti, presidenti di corsi) e coloro che hanno un ruolo di monitoraggio o valutazione (gruppi AQ dei corsi, commissioni paritetiche, nucleo di valutazione e presidio qualità). L'unico ambito che mostra differenza fra i due gruppi è quello relativo al focus esterno, valutato in modo peggiore dal secondo gruppo (monitoraggio o valutazione), piuttosto che dal primo (governance) con uno scarto del 15%. Escluso tale aspetto, non si riscontrano differenze significative nelle valutazioni raccolte.

3.3 Analisi dei dati relativi alle risposte fornite dai docenti senza incarichi

In appendice, in tabella 4 e figura 3, sono riportate le risposte fornite dai docenti senza incarichi nel sistema di AQ. In primo luogo, si considera che il numero delle domande con valutazioni negative superiori al 50% è decisamente più alto nel caso dei docenti senza incarico (10) rispetto a quelli con incarico (5).

Rispetto alle domande poste ai docenti con incarico, è assente l'indicazione relativa alla semplificazione, dato che tale ambito non è stato sottoposto alla valutazione dei docenti senza incarico.

La prima domanda, relativa al coinvolgimento (29-DS-COINVOLG_Strategia) mostra un valore molto alto (67,5%) di risposte negative, specularmente opposto a quello raccolto per i docenti con ruolo (37,7%) per la stessa domanda. Questo aspetto è rimarcato dai significativi valori negativi (62,3%) raccolti anche per un'altra relativa domanda al coinvolgimento (32-S-COINVOLG_Ruoli attivi). Sulla stessa linea di continuità si possono porre le valutazioni raccolte in merito alla percezione dei docenti senza incarico AQ relativa alla valutazione come fase ispettiva e di giudizio (39-DS-PRINCIPI_Valutazione confronto miglioramento). In merito a questa domanda, si nota come il valore è complessivamente significativo anche per i docenti con incarico (47,9%). Tale circostanza rimarca la percezione adempimentale e formalistica delle procedure di AQ implementate nell'ateneo oggetto della ricerca, già presentata nel precedente paragrafo relativo ai docenti con incarico.

In merito alla presa in carico dei problemi da parte dell'istituzione (40-DS-PRINCIPI_Istituzione prende in carico problemi e impatti) si nota come il valore di risposte negative fatto registrare in merito ai docenti senza incarico (60,5%) è notevolmente più marcato rispetto a quello relativo ai docenti con incarico (34,2%). Tali dati mostrano che nella percezione dei docenti con incarichi l'ateneo attui effettiva-

mente iniziative per la gestione delle criticità, ma è migliorabile la capacità del sistema di fornire feedback sulle iniziative intraprese ai docenti senza incarico.

L'aspetto relativo alla riconoscibilità esterna del lavoro fatto per l'AQ (44-DS-FOCUS ESTERNO_Riconoscimento esterno qualità) è individuato come problematico per approssimativamente la stessa percentuale di docenti con incarichi.

3.4 Analisi dei dati relativi alle risposte fornite dal personale tecnico-amministrativo

Considerando le risposte fornite dal personale tecnico-amministrativo (PTA) (tabella 5, in appendice) si deve innanzitutto premettere che alla luce degli esigui numeri del PTA con ruoli, sia della popolazione che dei rispondenti all'indagine, si è deciso di considerare unitamente le risposte fornite dal PTA con ruoli e quelle fornite dal PTA senza ruoli, considerando quindi solo le domande che sono state sottoposte ad entrambi i profili.

Inoltre, si deve premettere che la rappresentatività del campione dei rispondenti rispetto all'intera popolazione sia complessivamente esiguo, quindi quanto riportato nel seguito non può considerarsi pienamente rappresentativo della categoria del personale TA.

Tuttavia, si ritiene comunque utile riportare il dato relativo alle valutazioni particolarmente critiche del personale TA. Infatti, si rileva che i tassi delle risposte negative superano quelli positivi per tutti gli ambiti considerati, con l'unica eccezione dell'area inerente alle risorse. In particolare, gli aspetti maggiormente critici individuati dal personale TA riguardano:

- la percezione che l'istituzione prenda in carico i problemi e ne valuti l'impatto (40-DS);
- il riconoscimento esterno della qualità (44-DS);
- l'ambito della Formazione;
- la chiarezza nella definizione dei criteri di valutazione del NdV (13-DS);
- l'ambito del Coinvolgimento.

3.5 Considerazioni di sintesi ed analisi dei commenti

In questa sezione si riepilogano gli aspetti emersi con maggiore evidenza, integrando l'analisi con le indicazioni raccolte nella sezione qualitativa del questionario, costituita dai campi aperti compilati dai rispondenti (400 commenti in totale). Queste indicazioni sono state trattate secondo la metodologia della *content analysis*. In particolare, sono state analizzate le risposte aperte fornite prevedendo per ognuna una o più etichette che individuano ciascuna un'unità di senso emersa e verificando la frequenza con la quale tali unità si sono ripetute.

Una prima considerazione è relativa alla dimensione inerente il Focus esterno, che è stato individuato come critico dai tre gruppi coinvolti nell'indagine (Domande 43-D-FOCUS ESTERNO e 44-DS-FOCUS ESTERNO_Riconoscimento). Si riscontra pertanto una percezione trasversale di un aspetto che può essere oggetto di potenziamento.

Emerge in modo trasversale la richiesta di maggior coinvolgimento e formazione dell'intera comunità universitaria. Come indicato, mentre i docenti con incarichi AQ esprimono soddisfazione per la propria formazione nel sistema di AQ (33-D-FORMAZ, con solo il 12,1% di risposte negative), suggeriscono maggiore coinvolgimento e formazione dell'intera comunità sulle tematiche dell'AQ (36-D-FORMAZ_Comunità, 57,1%). Contestualmente, i docenti senza incarichi esprimono la propria richiesta di maggiore coinvolgimento sia tramite la domanda 29-DS-COINVOLG_Strategia (67,5%), sia con la 32-S-COINVOLG_Ruoli attivi (62,3%). Il personale tecnico amministrativo esprime le stesse considerazioni, riscontrabili nei valori negativi aggregati a livello degli ambiti della formazione (70,9%) e del coinvolgimento (68,3%).

Dalle seppure poche risposte fornite nel campo aperto della Domanda 30-D-COINVOLG_Ruoli attivi, si riscontra che il problema riguarda da una parte il fatto che il sistema AQ coinvolge per sua natura

una cerchia ristretta di persone, ma dall'altra anche uno scarso interesse dei singoli individui ad assumere un ruolo attivo in esso.

Si registra un interessante suggerimento fornito nei campi aperti relativi al maggior coinvolgimento della comunità universitaria (Domanda 37-S-FORMAZ_Comunità), che propone di portare esempi di azioni migliorative concretizzate per motivare la comunità, dando quindi un *feedback* operativo, anche al fine di superare la percezione di un approccio meramente adempimentale e burocratico delle attività valutative. Tale suggerimento è in accordo con le valutazioni particolarmente critiche espressa sia dai docenti senza ruolo (60,5%) che dal PTA (77,8%) in merito alla presa in carico (domanda 40-DS-PRINCIPI_Istituzione prende in carico problemi e impatti).

Complessivamente, è interessante considerare che le valutazioni dei docenti con incarichi AQ siano più alte di quelle dei docenti senza incarico, mentre il PTA esprime le considerazioni più critiche. Tali dati mostrano l'opportunità di potenziare la dimensione del coinvolgimento, al fine di implementare un sistema di qualità realmente capace di sostenere azioni di autovalutazione e miglioramento.

Solo per i soggetti con ruoli è stato considerato il concetto di semplificazione, in quanto legato strettamente al lavoro svolto nell'ambito del sistema AQ. In merito alla domanda relativa alla possibilità di ottimizzazione dei processi di AQ interni (28-D-SEMPLIFIC_Ottimizzazione), i suggerimenti che sono stati riportati, nei campi aperti, più frequentemente riguardano:

- a necessità di snellimento delle procedure e di riduzione del carico documentale;
- il maggior coinvolgimento delle persone anche senza incarichi nei processi di AQ;
- la necessità di maggiore coordinamento e supporto amministrativo;
- la diminuzione e abbreviazione delle riunioni;
- la possibilità di avere scadenze più lunghe per l'analisi dati.

Inoltre, i commenti raccolti in merito alla domanda 05-DS-SISTEMAQ_Autovalutaz, inerente alla capacità di svolgere un'attività di monitoraggio e autovalutazione, hanno indicato la percezione che le attività di monitoraggio tendano ad essere effettuate con approccio meramente adempimentale, sintomo di un'incapacità trasformativa dell'autovalutazione. Nella parte conclusiva si mostrerà la centralità di questo aspetto, collegato al fatto che le motivazioni che sostengono la partecipazione alle attività relative alla qualità sono un elemento cardine per la definizione di un circolo virtuoso di miglioramento.

Nell'ambito della Taratura delle pratiche della valutazione, in merito all'adeguatezza degli indicatori (17-DS-VALUTAZIONE_Indicatori) e del sistema informativo (18-D-VALUTAZIONE_Sistema Informativo) si sono evidenziate alcune considerazioni sulla non rappresentatività degli obiettivi quantitativi della qualità reale, su un'eccessiva numerosità e ripetitività degli stessi e su una mancata disponibilità rispetto a chi non ha ruoli di governance e disponibilità di dati aggiornati e tempestivi.

Complessivamente, si considera che alcuni commenti aperti finali al questionario riprendono concetti già affrontati nel questionario, ribadendo giudizi già espressi. Fra le altre considerazioni, invece, che aggiungono nuove prospettive, si segnalano in particolare:

- la mancanza di visione di insieme del sistema AQ, che rischia di intervenire in singoli ambiti, perdendo quindi di una visione olistica della qualità; analogamente il sistema AQ a livello dipartimentale limita la possibilità di valorizzare l'approccio interdisciplinare;
- la necessità di verificare ex-post gli interventi di miglioramento, quindi verificando una vera ciclicità dei processi di assicurazione della qualità.

3.6 Considerazioni generali sul questionario

Alcune considerazioni di sintesi possono essere tratte anche sulla validità dello strumento utilizzato; il questionario, infatti, è stato formulato prevedendo la facoltatività delle risposte e lasciando la possibilità di inserire commenti aperti per ogni domanda, in modo da evidenziare eventuali criticità nella chiarezza delle stesse.

Le frequenze delle risposte non denotano variabilità tra le singole domande, mentre nei campi aperti alcune poche annotazioni sulla comprensione del significato delle domande sono state fatte rispetto a 31-D, 42-D e 44-DS.

Infine, in due commenti finali si è sottolineata la complessità dell'indagine sia per il numero che per l'impostazione delle domande, risultate difficili soprattutto per chi non ha un ruolo specifico nel sistema AQ.

Complessivamente, quindi, si può affermare che il questionario, considerata la sua complessità sia in termini di numerosità che di articolazione delle domande, può risultare comunque valido per la somministrazione a soggetti con ruoli nell'ambito del sistema di governance e di AQ. Per quanto riguarda docenti, personale TA e studenti, invece, sarebbe necessario, nel caso si volesse riproporre l'indagine, cercare di renderlo maggiormente fruibile e accessibile sia in termini di linguaggio che di attrattività alla tematica.

4. Conclusioni

Dall'indagine sul grado di diffusione della cultura della qualità svolta in occasione della presente ricerca all'interno di una realtà universitaria italiana si possono ricavare utili considerazioni per l'Ateneo stesso, al fine di migliorare il proprio sistema interno di gestione della qualità, ma anche per fornire elementi di discussione per la progressione del concetto di cultura della qualità.

Innanzitutto, si rileva come la cultura della qualità consista in una cultura organizzativa che incorpora un'attenzione agli *stakeholder* sia interni che esterni, che si contrappone alla logica di gestione manageriale *top-down*. Sviluppare una cultura della qualità implica un modello partecipativo democratico nella gestione dell'organizzazione, passando da una gestione manageriale orientata a obiettivi predeterminati ad una gestione orientata agli *stakeholder*, che comporta il coinvolgimento di vari gruppi di *stakeholder* rilevanti, considerando le loro diverse prospettive (Vettori et al., 2007).

Il concetto di *leadership* in un'organizzazione orientata alla cultura della qualità è rivisto rispetto ad una logica di gestione che vorrebbe pochi decisori che guidano l'organizzazione ad una che porta a ridistribuire il potere e le responsabilità includendo in ottica *bottom-up* differenti *stakeholder* (Gvaramadze, 2008).

Parlando di *stakeholder* nel sistema universitario, si deve considerare che gli studenti siano non solo il fulcro attorno al quale si delineano le aspettative e quindi gli obiettivi di qualità, ma anche i principali attori del loro processo formativi. Attraverso, ad esempio, il coinvolgimento attivo degli studenti nella valutazione formativa, si possono ottenere miglioramenti non solo sul loro rendimento complessivo, ma anche sull'ambiente di apprendimento, che è un importante indicatore della cultura della qualità (Ko e et al., 2017).

Oltre al piano individuale, anche a livello istituzionale la compartecipazione dello studente al miglioramento è un fattore chiave per il raggiungimento degli obiettivi. Questo sicuramente è un piano difficile da sviluppare, attesa la diffusa difficoltà degli studenti a mettersi in gioco ricoprendo ruoli istituzionali, tra cui anche quelli legati ai processi di assicurazione della qualità, se non attivando strumenti di ingaggio veramente efficaci; ne è esempio anche la mancata adesione della componente studentesca alla presente indagine. Allo stesso tempo è interessante vedere come per i docenti che si occupano di assicurazione della qualità della didattica, il coinvolgimento e l'interlocazione degli studenti sia considerato il fattore maggiormente positivo all'interno della presente indagine, segno che tale elemento in un sistema di AQ sia valutato come elemento di successo.

L'attenzione agli *stakeholder* esterni all'organizzazione è in genere associata al coinvolgimento di rappresentanti del mondo del lavoro e culturale nella progettazione didattica. Nella presente indagine si è individuato un ulteriore livello di attenzione agli *stakeholder* esterni che riguarda più generalmente la collettività, affinché diventi fruitore di *feedback* positivi del miglioramento attivato grazie all'implementazione del sistema di assicurazione della qualità. L'indagine ha reso evidente la necessità di lavorare in una sorta di "rendicontazione della qualità", che fornisca quindi informazioni non solo dei risultati ottenuti dall'Ateneo, in una logica di *accountability*, ma anche del lavoro connesso alla garanzia di qualità (Loukkola & Zhang, 2010); in analogia a quanto viene fatto a livello industriale nella certificazione con sistemi ISO, una visibilità delle attività svolte in un Ateneo per garantire la qualità del proprio operato risulta un ele-

mento che molti ritengono necessario. Infatti, si può prendere atto dell'esistenza di una visione degli stakeholder esterni sulla qualità; per molti di essi l'essenziale non è il punteggio ottenuto dall'Università in una classifica nazionale (come RAE e TQA nel Regno Unito), che è lungi da quella che vuole essere la cultura della qualità, ma se l'offerta di questa Università è di qualità adeguata in base alle proprie esigenze (Tight, 2000).

Allo stesso modo anche internamente all'Ateneo, nella comunità universitaria, si reputa fondamentale fornire *feedback* sull'utilità e sui risultati ottenuti tramite l'implementazione del sistema AQ per migliorarne la "reputazione" interna e per attivare il coinvolgimento di tutti. Se la comunità accademica, compresi gli studenti, non vede risultati positivi in seguito ai processi interni di qualità, si rischia di instaurare "scoraggiamento e cinismo" che portano a un'erosione della cultura della qualità (EUA, 2006).

Se infatti un livello di cultura della qualità dipende dalla definizione del sistema di gestione, dalle procedure e dagli strumenti attivati a livello istituzionale, la dimensione più valoriale è, per lo più, sviluppata a livello individuale. Tra gli elementi strutturali e quelli valoriali, sono questi ultimi che sono stati considerati più deboli, quindi diffusi in misura inferiore all'interno dell'organizzazione indagata nella presente indagine. Si ritiene che potenziare la motivazione personale e la consapevolezza sull'utilità di lavorare avendo presenti obiettivi e metodi della gestione in qualità possa risultare fattore di successo per attivare i singoli individui che operano all'interno dell'organizzazione a vario titolo e livello; è riconosciuto, inoltre, come i buoni risultati ottenuti sul piano individuale influenzino positivamente gli altri componenti dell'organizzazione (Taye et al., 2018) attivando un circuito positivo di miglioramento a livello generale.

Se da una parte gli elementi di sistema di qualità indagati hanno fatto emergere una generale maturità e adeguatezza di strumenti e procedure messe in atto, si è palesata altresì la necessità di intervenire nella semplificazione di tale sistema e delle singole procedure. La logica adempimentale e di eccessiva documentazione necessaria per implementare il sistema AQ impone un'attenta riflessione sulla sostenibilità del sistema e sulla maggiore connessione con le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi di qualità. È condivisa l'idea, come evidenziato anche dalla presente analisi, soprattutto in chi è coinvolto direttamente nell'AQ, che impegnarsi con schemi e procedure di gestione risulta oneroso. Inoltre, è diffusa la percezione che tale struttura sia eccessivamente burocratica e demotivante (Morley, 2003).

Possibili linee di sviluppo future potrebbero riguardare, a tal proposito, la definizione di sistemi informativi altamente fruibili e che agevolino l'esperienza di chi lavora nell'ambito di un sistema di AQ, grazie ai contributi acquisiti dell'area disciplinare costituita dall'Interazione Uomo Macchina, e dalle opportunità fornite dall'intelligenza artificiale e delle *blockchain*, sia per la raccolta e l'organizzazione delle informazioni che per la personalizzazione delle esperienze di interazione.

Un ulteriore aspetto che meriterebbe un maggior sviluppo e che potrebbe rispondere alla richiesta di semplificazione e di snellimento procedurale riguarda l'ottica di integrazione all'interno del sistema AQ, che permetta di avere una visione di insieme della qualità dell'Ateneo, superando i confini dei singoli ambiti di intervento e dei diversi livelli organizzativi.

Ragionare sullo sviluppo di una cultura della qualità di un'organizzazione, però, non può prescindere dal contesto normativo e di regolamentazione del sistema a livello nazionale (Loukkola & Zhang, 2010). Più questo definisce a monte procedure da attuare e obiettivi da raggiungere, più l'Ateneo lavora nell'ottica dell'adeguamento agli standard e regole prefissate; questo limita pertanto la possibilità di avviare un ragionamento più ampio su quello che serve all'interno della propria organizzazione per definire e raggiungere obiettivi di qualità determinati dalla singola Istituzione. Ciò si collega al concetto di *double-loop learning* (Yorke, 2000) di apertura di un doppio canale di gestione della qualità: "«fare bene le cose, ma anche fare le giuste cose»". La cultura della qualità ha bisogno di focalizzarsi sullo sviluppo e sull'innovazione, piuttosto che di attenzione alla conformità e al rispetto degli *standard* (Javad et al., 2015). L'introduzione di sistemi di accreditamento nazionali, infatti, hanno cambiato le priorità delle istituzioni: passando da un'ampia gamma di proposte di sviluppo a proposte di adattamento all'EHEA, limitando quindi la prospettiva della cultura della qualità (Vidal, 2003).

Per l'esercizio di una maggiore autonomia nell'implementazione di sistemi di AQ e nel perseguimento della propria visione della qualità, l'Ateneo deve necessariamente investire non solo sulle competenze di chi direttamente lavora nel sistema AQ, avendo un ruolo specifico in esso, ma anche su quelle di tutta la comunità universitaria. I processi di gestione della qualità rappresentano di fatto forme di "contenitori di conoscenza" di un sapere professionale che richiede spazi di razionalità riflessiva. La qualità diventa quindi

competenza del sistema organizzativo generata da un processo di apprendimento continuo, che deriva per lo più da esperienze informali a carattere individuale o a carattere gruppale (Del Gobbo, 2021).

Maggiore deve essere, inoltre, la competenza di chi si occupa nello specifico di valutazione, che deve, in primis, comprendere e apprezzare il contesto culturale all'interno del quale elabora una valutazione

A tal fine, sviluppare strumenti, come quello utilizzato nella presente ricerca, che consentono di indagare la cultura organizzativa del contesto in cui si opera, e più nello specifico la cultura della qualità, risulta un fattore chiave per l'efficacia di un sistema di AQ (Sattler & Sonntag, 2018). Si ritiene utile, in particolare, correlare metodologie di ricerca qualitativa, quali focus group e interviste con metodologie quantitative che permettono di verificare la consistenza dei fenomeni indagati. Tali strumenti possono essere utilizzati per testare ed identificare le priorità di intervento in un sistema di AQ di Ateneo, in quanto calato nel singolo contesto organizzativo in cui si inserisce, fornendo alla governance e a chi a livello di Ateneo si occupa della gestione del sistema AQ – come i Presidi della Qualità – le linee di intervento necessarie per lo sviluppo di una cultura della qualità. La logica della cultura della qualità è strettamente collegata con l'apprendimento continuo, dai propri successi e dai propri errori, diventando un modo di agire costante, un “*a way of life*” (Freed, 1998).

Da tali indagini, quindi, devono derivare seguenti piani di azioni di intervento, la cui efficacia poi può essere misurata riproponendo l'analisi a distanza di alcuni anni. Si tratta di prevedere un percorso di creazione e sostenimento di una cultura della qualità (Malhi, 2013), che comprenda i seguenti passaggi:

- riconoscere il bisogno di cambiamento;
- diagnosticare la cultura organizzativa esistente;
- determinare e comunicare la cultura desiderata a tutti i membri dell'organizzazione;
- modellare il comportamento desiderato da parte dei leader;
- condurre una formazione appropriata a tutti i livelli per sviluppare la nuova cultura e rafforzare il comportamento desiderato,
- valutare il progresso nel tempo.

Incorporare un cambiamento culturale in un'organizzazione è un processo difficile che richiede tempi lunghi (Ehlers, 2009) e risulta fondamentale per migliorare la qualità nel sistema universitario passare dal tradizionale paradigma dell'assicurazione della qualità per muoversi verso una cultura della qualità (Zhang & Su, 2019).

Ulteriori ambiti di analisi potrebbero essere maggiormente esplorati in una prossima ricerca, in particolare sviluppando meglio gli elementi di cultura della qualità a livello individuale e analizzando aspetti che altre ricerche hanno messo in evidenza, quali: l'esercizio democratico, la promozione della collaborazione e la costruzione di codici di condotta (Dang & Chau, 2021), sistemi di premialità e di reclutamento e promozione del personale basati su criteri di qualità (Freed, 1998). Parimenti potrebbero essere fatti propri dalla singola Istituzione elementi condivisi di cambiamento organizzativo, così come enucleati da Yorke (2000), che una volta condivisi possono essere monitorati e valutati nella effettiva implementazione.

In base ai fattori di cultura della qualità maggiormente emergenti dall'indagine, come quella svolta nella presente ricerca, si potrebbe inoltre spingersi a “classificare” la cultura organizzativa presente nell'Istituzione sotto analisi, che potrebbe essere più orientata alla condivisione, piuttosto che all'ad hocrazia, oppure orientata al mercato, o gerarchica (Kairiša & Lapi a, 2019).

Bibliografia

- ANVUR. (2022). *Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA3*. Roma. Retrieved from https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/11/AVA3_Glossario_2022.11.04.pdf.
- ANVUR. (2023). *Modello di Accredimento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari*. Roma. Retrieved from https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2023/02/AVA3_Requisiti-con-NOTE_2023_02_13.pdf
- Dang, H., & Chau, P. B. (2021). Factors affecting quality culture: A case study of public universities in Ho Chi Minh City. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1–11.
- EUA. (2006). *Quality culture in European universities: A bottom-up approach*. Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project, 2002, 1–42.

- Del Gobbo, G. (2021). Cultura della qualità e faculty development: Sinergie da sviluppare. *Excellence and Innovation in Learning and Teaching*, 1, 5–24. <https://doi.org/10.3280/exioa1-2021oa12063>
- Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343–363.
- European University Association. (2010). *Examining quality culture: Part I – Quality assurance processes in higher education institutions*. Brussels: EUA.
- Freed, J. E. (1998). The challenge of change: Creating a quality culture. In *Annual meeting of the Association for the Study of Higher Education*. Austin, TX.
- Gvaramadze, I. (2008). From quality assurance to quality enhancement in the European higher education area. *European Journal of Education*, 43(4), 443–455.
- Jawad, S., Jamshaid, I., & Wahab, F. (2015). Quality culture in higher education institutes: Perspective of different stakeholders. *VFAST Transactions on Education and Social Sciences*, 3(1), 220–227.
- Kairiša, I., & Lapi a, I. (2019). Analysis of factors influencing quality culture and their impact on organizational development. In *Society. Integration. Education*. Proceedings of the International Scientific Conference (Vol. 6, pp. 235–247).
- Ko e, T., Jansone-Ratinika, N., & Koka, R. (2017). Formative assessment on an individual and an institutional level on the way to quality culture in higher education. *Problems of Education in the 21st Century*, 75(1), 54.
- Dunaway, K. E., Morrow, J. A., & Porter, B. E. (2012). Development and validation of the Cultural Competence of Program Evaluators (CCPE) self-report. *American Journal of Evaluation*, 33(4), 496–514. Retrieved from <http://aje.sagepub.com/content/33/4/496>.
- Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). *Examining quality culture: Part I – Quality assurance processes in higher education institutions*. Brussels: European University Association.
- Malhi, R. S. (2013). Creating and sustaining: A quality culture. *Journal of Defense Management*, 3(S), 1–4.
- Mion, L. (2023). Elements characterizing the quality culture of a university from the different perspectives of teachers, students, and staff. *INTED2023 Proceedings*, 5381–5389. <https://doi.org/10.21125/inted.2023.1400>
- Morley, L. (2003). *Quality and power in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Reis, H., & Judd, C. (Eds.). (2014). *Handbook of research methods in social and personality psychology* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511996481>.
- Overberg, J., Lehmkuhl, P., Schütz, M., & Röbbken, H. (2020). (Re)-reforming external quality assurance in higher education – The Finnish case. *European Journal of Higher Education*, 10(4), 333–346.
- Sattler, C., & Sonntag, K. (2018). Quality cultures in higher education institutions—Development of the Quality Culture Inventory. In *Geographies of the University*, 313–327.
- Taye, M., Sang, G., & Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. *International Journal of Research Studies in Education*, 8(2), 77–90.
- Tight, M. (2000). Do league tables contribute to the development of a quality culture? Football and higher education compared. *Higher Education Quarterly*, 54(1), 22–42.
- Tremblay, K., & Kis, V. (2008). Assuring and improving quality. *Tertiary Education for the Knowledge Society*, 1, 259–322.
- Trinchero, R., & Robasto, D. (2019). *I mixed methods nella ricerca educativa*. Mondadori Education.
- Vettori, O., Lueger, M., & Knassmüller, M. (2007). Dealing with ambivalences: Strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. In *Embedding quality culture in higher education: A selection of papers from the 1st European Forum for Quality Assurance* (pp. 21–27).
- Vidal, J. (2003). Quality assurance, legal reforms, and the European higher education area in Spain. *European Journal of Education*, 38(3), 301–313.
- Yorke, M. (2000). Developing a quality culture in higher education. *Tertiary Education and Management*, 6(1), 19–36. <https://doi.org/10.1080/13583883.2000.9967008>
- Zhang, T., & Su, Y. (2019). Quality assurance in higher education: Reflection, criticism, and change. In *External higher education quality assurance in China* (pp. 7–19). Routledge.

Appendice

Ruolo	N° compilazioni	Popolazione	% di adesione all'indagine
Docente	217	839	26%
<i>Governo</i>	42	95	44%
<i>Monitoraggio/valutazione</i>	88	237	37%
<i>Nessun incarico</i>	87	507	17%
Personale tecnico-amministrativo	105	6.64 ¹	16%
<i>Governo</i>	1	5	20%
<i>Monitoraggio/valutazione</i>	9	40	23%
<i>Nessun incarico</i>	95	619	15%
Studente	65	28.700	0%
<i>Governo</i>	1		
<i>Monitoraggio/valutazione</i>	15		
<i>Nessun incarico</i>	49		

Tab.1: Caratteristiche della popolazione target e del campione

	Compilazioni		Popolazione	
	N°	%	N°	%
Area scienze umanistiche	36	31%	203	24%
Area economico-giuridica	32	28%	172	21%
Area medica	28	24%	269	32%
Area scientifica	20	17%	195	23%
Totale aree	116	100%	839	1%
Non risposte	101			
Totale rilevazioni	217			

Tab.2: Differenziazione del campione e della popolazione per area di afferenza

1 Nel computo non vengono considerati i tecnici di laboratorio.

CATEGORIA	DOMANDA ESTESA	A SOGGETTI CON INCARICHI	A SOGGETTI SENZA INCARICHI	ETICHETTA
MESSA IN FUNZIONE DEL SISTEMA AQ	Secondo lei, il sistema di AQ di Ateneo coinvolge tutti i livelli organizzativi (Ateneo, Dipartimenti, CdS, uffici) e gli ambiti di attività (didattica, ricerca, terza missione, gestione amministrativa,...)? Indichi eventualmente nel campo aperto, quali livelli/ambiti non è stato ancora sufficientemente sviluppato il sistema AQ	x		01-D-SISTEMAQ_Estensione
	C'è continuità nella gestione dei processi AQ? Cioè riescono ad essere sviluppati e concludersi senza che le modifiche procedurali o i cambiamenti organizzativi ne limitino la loro continuità ed efficacia nel tempo?	x		02-D-SISTEMAQ_Continuità
	Il sistema di AQ, secondo lei, è stato strutturato adeguatamente rispetto al contesto specifico dell'Università di Verona, cioè nella definizione di attività, ambiti di analisi, responsabilità si tiene in considerazione le specificità dell'organizzazione dell'Università di Verona? Nel campo aperto, indichi quali eventualmente gli aspetti non adeguati al contesto Univ.	x		03-D-SISTEMAQ_Contesto
	Il suo ruolo istituzionale (di governo o di monitoraggio/valutazione) è adeguatamente riconosciuto (preso in considerazione a livello decisionale) all'interno dell'organizzazione?	x		04-D-SISTEMAQ_Ric.Ruolo
	Secondo lei, nella sua struttura di riferimento (CDS, Dipartimento,...) si svolge un'attività di monitoraggio, valutazione veramente efficace e che porta ad azioni migliorative concretizzabili?	x	x	05-DS-SISTEMAQ_Autovalutaz
	Ritiene di conoscere il sistema di AQ interno all'Ateneo (soggetti, ruoli, attività)?		x	06-S-SISTEMAQ_Conoscenza
	Ritiene che il sistema di AQ di Ateneo coinvolga tutti i livelli organizzativi e gli ambiti di attività? Eventualmente in quali livelli/ambiti non è stato adottato il sistema AQ?		x	07-S-SISTEMAQ_Estensione
	Pensando ai soggetti che hanno un ruolo istituzionale (di governo o di monitoraggio/valutazione) ritiene che siano adeguatamente riconosciuti all'interno dell'organizzazione?		x	08-S-SISTEMAQ_Ric.Ruolo
DEFINIZIONE DELLE PRATICHE DI GESTIONE/LEADERSHIP	Ritiene di conoscere le linee strategiche e di sviluppo definite dall'Ateneo (in particolare dalla governance centrale) nonché le attività necessarie a raggiungerla?	x	x	09-DS-LEADERSHIP_Strategia
	Dal suo punto di vista, ritiene che ci sia coerenza fra le politiche di Ateneo e i requisiti di qualità richiesti nei processi di AQ?	x		10-D-LEADERSHIP_Governance vs AQ
	Ritiene che l'Ateneo abbia definito chiaramente le diverse responsabilità a livello istituzionale?	x		11-D-LEADERSHIP_Def.Responsabilità
	Ritiene di conoscere adeguatamente le diverse responsabilità a livello istituzionale? (cioè chi fa cosa nella governance di Ateneo, di Dipartimento, di corso, ecc.)?		x	12-S-LEADERSHIP_Def.Responsabilità
TARATURA DELLE PRATICHE DI VALUTAZIONE	I criteri con cui si svolge la valutazione interna/esterna sono chiaramente esplicitati? Pensando al NUCLEO DI VALUTAZIONE (sono cioè chiari i criteri di valutazione che utilizza il NdV nella sua attività):	x	x	13-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri NdV
	I criteri con cui si svolge la valutazione interna/esterna sono chiaramente esplicitati? Pensando alle COMMISSIONI PARITETICHE DOCENTI-STUDENTI	x	x	14-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri CPDS
	I criteri con cui si svolge la valutazione interna/esterna sono chiaramente esplicitati? Pensando alle PROCEDURE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (es per i TA performance e obiettivi, PEO, PEV; per i docenti scatti anzianità)	x	x	15-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri Val.Personale
	I criteri con cui si svolge la valutazione interna/esterna sono chiaramente esplicitati? Pensando alle PROCEDURE DI VALUTAZIONE ANVUR/MUR (accreditamento iniziale e periodico, VQR, ecc.)	x	x	16-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri ANVUR
	Gli indicatori utilizzati per il monitoraggio riescono a rappresentare adeguatamente il grado di raggiungimento di obiettivi di qualità?	x		17-D-VALUTAZIONE_Indicatori
	E' in possesso di dati e informazioni adeguate per svolgere al meglio la sue attività decisionali o di monitoraggio?	x		18-D-VALUTAZIONE_Sistema informativo
	Vede un effettivo utilizzo degli esiti della valutazione interna/esterna ai fini del miglioramento delle attività e dei risultati della sua organizzazione?	x		19-D-VALUTAZIONE_Efficacia
RISORSE E AMBIENTE LAVORATIVO	Ritiene che l'Ateneo metta a disposizione adeguati strumenti (informativa, procedure chiare, ..) e supporto (uffici amm.vi) per permetterle di svolgere il proprio compito istituzionale in linea con gli obiettivi dati (nel ruolo di governo, di monitoraggio e valutazione, che ricopre)?	x		20-D-RISORSE_Strumenti e supporto
	Ritiene adeguato il suo ambiente lavorativo (strutturale e di clima organizzativo) per lo svolgimento delle sue funzioni?	x		21-D-RISORSE_Ambiente lavoro
	Il tempo richiesto per il suo incarico istituzionale è adeguato a garantire l'equilibrio con la sua attività lavorativa di routine e con la vita privata?	x		22-D-RISORSE_Tempo
	Ritiene che l'Ateneo le metta a disposizione adeguati strumenti e supporto per svolgere adeguatamente il proprio lavoro di tutti i giorni?		x	23-S-RISORSE_Strumenti e supporto
	Ritiene adeguato il suo ambiente lavorativo (strutturale e di clima organizzativo) a svolgere un lavoro di qualità?		x	24-S-RISORSE_Ambiente lavoro
	Ritiene di riuscire a svolgere il suo lavoro con una tempistica adeguata a garantire l'equilibrio fra tempo di lavoro e vita privata?		x	25-S-RISORSE_Tempo
PRATICHE DI SEMPLIFICAZIONE	Trova che i diversi livelli di valutazione – interni di autovalutazione (CdS, CPDS, NdV) ed esterni (ANVUR, MUR, CUN) – siano organizzati in modo da non appesantire troppo le procedure di valutazione?	x		26-D-SEMPLIFIC_Livelli valutazione
	Ritiene che i processi di AQ interni NON comportino eccessivi adempimenti formali?	x		27-D-SEMPLIFIC_Adempimenti formali
	Secondo lei, c'è ancora margine di miglioramento nell'ottimizzazione dei processi di AQ interni? Indichi eventualmente nel campo aperto se ha qualche idea di ottimizzazione.	x		28-D-SEMPLIFIC_Ottimizzazione
AZIONI DI COINVOLGIMENTO O E CONFRONTO	Ritiene di essere stato coinvolto nella definizione delle scelte strategiche e operative della sua struttura di riferimento?	x	x	29-DS-COINVOLG_Strategia
	Il sistema AQ di Ateneo, così come strutturato e implementato, permette a tutti i membri dell'Ateneo di avere un ruolo attivo in esso?	x		30-D-COINVOLG_Ruoli attivi
	Nell'implementazione del sistema AQ, si prevede l'attivazione di gruppi di lavoro, che permettono scambi aperti fra differenti ruoli, posizioni e caratteristiche?	x		31-D-COINVOLG_Gruppi lavoro
	Si sente attivamente coinvolto nel perseguimento della qualità dell'Ateneo?		x	32-S-COINVOLG_Ruoli attivi

CATEGORIA	DOMANDA ESTESA	A SOGGETTI CON INCARICHI	A SOGGETTI SENZA INCARICHI	ETICHETTA
AZIONI FORMATIVE	Lei, nel suo ruolo, si sente messo nelle condizioni di capire le sue responsabilità e la funzione del suo agire nel sistema di AQ?	x		33-D-FORMAZ_Competenze AQ
	Gli studenti rappresentanti sono messi nelle condizioni di capire il loro ruolo e i benefici di una partecipazione attiva per loro e l'Ateneo? In altri termini, sviluppano un senso di titolarità dei problemi di qualità?	x		34-D-FORMAZ_Rappr.Studenti
	Le iniziative formative interne all'Ateneo a cui ha partecipato, erano adatte (in termini di contenuti, modalità, tempistiche) per il ruolo che ricopre?	x		35-D-FORMAZ_Iniziative interne
	Quanto ritiene coinvolta e formata l'intera comunità universitaria sulle tematiche dell'AQ?	x		36-D-FORMAZ_Comunità
	Ha ricevuto sufficienti informazioni su come l'Ateneo persegue la qualità (soggetti che se ne occupano, procedure in essere, risultati conseguiti,...)?		x	37-S-FORMAZ_Comunità
PRINCIPI LOGICHE INTERNE	Quanto si ritiene in accordo con queste affermazioni: Le attività di AQ sono riconosciute come strumento positivo di lavoro e di miglioramento (e non come adempimento burocratico)	x	x	38-DS-PRINCIPI_AQ strumento lavoro positivo
	Quanto si ritiene in accordo con questa affermazione: La valutazione è vissuta come momento di confronto e di stimolo al miglioramento (e non come una fase ispettiva e di giudizio)	x	x	39-DS-PRINCIPI_Valutazione confronto miglioramento
	Quanto si ritiene in accordo con questa affermazione: L'istituzione prende in carico sistematicamente i problemi, ha attenzione all'impatto e alle conseguenze delle sue azioni	x	x	40-DS-PRINCIPI_Istituzione prende in carico problemi e impatti
	Al di là del ruolo che le è stato assegnato e che la porta ad adottare questi processi, personalmente ha fatto propri i valori e logiche che sottostanno ai processi di AQ (cioè crede che questi processi possano essere utili per un reale miglioramento o innovazione)?	x		41-D-PRINCIPI Accettazione personale valori AQ
FOCUS ESTERNO	Nell'ambito del suo ruolo istituzionale ha modo di interloquire in maniera continuativa e stabile con stakeholder esterni all'Ateneo (collaborazioni esterne con realtà rappresentative del mondo del lavoro e della ricerca internazionale, ecc...)?	x		42-D-FOCUS ESTERNO_Dialogo stakeholder esterni
	Nel suo ruolo ha modo di confrontarsi e di raccogliere importanti stimoli e informazioni dagli studenti?	x		43-D-FOCUS ESTERNO_Dialogo studenti
	Dall'esterno dell'Ateneo, secondo lei è riconoscibile il lavoro che in Ateneo si fa per assicurare la qualità?	x	x	44-DS-FOCUS ESTERNO_Riconoscimento esterno qualità

Fig.1: Il questionario utilizzato

Dimensione di Analisi	1	2	3	4	5	6	Tot. risp. negative	Tot. risp. positive	Media	Dev. standard	Nr. risposte
1-SistemaAQ	3,4%	6,3%	12,2%	24,5%	33,5%	20,2%	21,8%	78,2%	4,4	1,3	624
01-D-SISTEMAQ_Estensione	3,9%	2,4%	11,8%	22,8%	36,2%	22,8%	18,1%	81,9%	4,5	1,3	127
02-D-SISTEMAQ_Continuità	2,5%	4,1%	14,8%	32,0%	32,0%	14,8%	21,3%	78,7%	4,3	1,2	122
03-D-SISTEMAQ_Contesto	1,6%	6,6%	9,0%	25,4%	37,7%	19,7%	17,2%	82,8%	4,5	1,2	122
04-D-SISTEMAQ_Ric.Ruolo	7,1%	11,1%	14,3%	17,5%	30,2%	19,8%	32,5%	67,5%	4,1	1,5	126
05-DS-SISTEMAQ_Autovalutaz	1,6%	7,1%	11,0%	25,2%	31,5%	23,6%	19,7%	80,3%	4,5	1,3	127
2-Leadership	1,7%	4,4%	14,1%	28,0%	38,5%	13,3%	20,2%	79,8%	4,4	1,1	361
09-DS-LEADERSHIP_Strategia	2,4%	5,7%	15,4%	28,5%	38,2%	9,8%	23,6%	76,4%	4,2	1,2	123
10-D-LEADERSHIP_Governance vs AQ	0,8%	5,8%	14,2%	25,8%	40,0%	13,3%	20,8%	79,2%	4,4	1,1	120
11-D-LEADERSHIP_Def.Responsabilità	1,7%	1,7%	12,7%	29,7%	37,3%	16,9%	16,1%	83,9%	4,5	1,1	118
3-Valutazione	2,3%	6,1%	12,6%	25,1%	37,1%	16,8%	21,0%	79,0%	4,4	1,2	800
13-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri NdV	1,8%	7,1%	13,4%	19,6%	38,4%	19,6%	22,3%	77,7%	4,4	1,3	112
14-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri CPDS	1,8%	7,1%	5,4%	19,6%	43,8%	22,3%	14,3%	85,7%	4,6	1,2	112
15-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri Val.Personale	0,9%	5,6%	13,9%	20,4%	39,8%	19,4%	20,4%	79,6%	4,5	1,2	108
16-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri ANVUR	2,7%	3,5%	10,6%	26,5%	40,7%	15,9%	16,8%	83,2%	4,5	1,2	113
17-D-VALUTAZIONE_Indicatori	3,4%	6,9%	18,1%	34,5%	30,2%	6,9%	28,4%	71,6%	4	1,2	116
18-D-VALUTAZIONE_Sistema informativo	0,8%	7,4%	12,4%	22,3%	40,5%	16,5%	20,7%	79,3%	4,4	1,2	121
19-D-VALUTAZIONE_Efficacia	4,2%	5,1%	14,4%	32,2%	27,1%	16,9%	23,7%	76,3%	4,2	1,3	118
4-Risorse	6,5%	9,6%	15,6%	23,5%	29,2%	15,6%	31,7%	68,3%	4,1	1,4	353
20-D-RISORSE_Strumenti e supporto	3,4%	6,8%	16,1%	23,7%	29,7%	20,3%	26,3%	73,7%	4,3	1,3	118
21-D-RISORSE_Ambiente lavoro	4,2%	4,2%	9,3%	25,4%	39,0%	17,8%	17,8%	82,2%	4,4	1,3	118
22-D-RISORSE_Tempo	12,0%	17,9%	21,4%	21,4%	18,8%	8,5%	51,3%	48,7%	3,4	1,5	117
5-Semplific	11,7%	19,8%	21,9%	24,2%	19,5%	2,9%	53,4%	46,6%	3,3	1,4	343
26-D-SEMPLIFIC_Livelli valutazione	13,9%	20,9%	27,0%	21,7%	13,0%	3,5%	61,7%	38,3%	3,1	1,4	115
27-D-SEMPLIFIC_Adempimenti formali	14,5%	23,1%	17,9%	22,2%	18,8%	3,4%	55,6%	44,4%	3,2	1,4	117
28-D-SEMPLIFIC_Ottimizzazione	6,3%	15,3%	20,7%	28,8%	27,0%	1,8%	42,3%	57,7%	3,6	1,3	111
6-Coinvolg	5,6%	11,1%	20,4%	17,0%	29,6%	16,4%	37,0%	63,0%	4	1,5	324
29-DS-COINVOLG_Strategia	6,1%	13,2%	18,4%	10,5%	30,7%	21,1%	37,7%	62,3%	4,1	1,6	114
30-D-COINVOLG_Ruoli attivi	5,5%	13,8%	25,7%	15,6%	29,4%	10,1%	45,0%	55,0%	3,8	1,4	109

31-D-COINVOLG_Gruppi lavoro	5,0%	5,9%	16,8%	25,7%	28,7%	17,8%	27,7%	72,3%	4,2	1,4	101
7-Formaz	3,1%	8,8%	17,1%	21,8%	31,0%	18,2%	29,0%	71,0%	4,2	1,3	445
33-D-FORMAZ_Competenze AQ	0,9%	1,7%	9,5%	24,1%	31,9%	31,9%	12,1%	87,9%	4,8	1,1	116
34-D-FORMAZ_Rappr.Studenti	1,8%	12,7%	13,6%	22,7%	33,6%	15,5%	28,2%	71,8%	4,2	1,3	110
35-D-FORMAZ_Iniziative interne	0,9%	1,9%	15,9%	21,5%	39,3%	20,6%	18,7%	81,3%	4,6	1,1	107
36-D-FORMAZ_Communità	8,9%	18,8%	29,5%	18,8%	19,6%	4,5%	57,1%	42,9%	3,3	1,3	112
8-Principi	3,9%	12,7%	19,6%	23,2%	24,5%	16,1%	36,1%	63,9%	4	1,4	465
38-DS-PRINCIPI_AQ strumento lavoro positivo	7,6%	17,8%	22,0%	26,3%	16,9%	9,3%	47,5%	52,5%	3,6	1,4	118
39-DS-PRINCIPI_Valutazione confronto miglioramento	3,4%	18,8%	25,6%	21,4%	17,1%	13,7%	47,9%	52,1%	3,7	1,4	117
40-DS-PRINCIPI_Istituzione prende in carico problemi e impatti	3,5%	11,4%	19,3%	26,3%	26,3%	13,2%	34,2%	65,8%	4	1,3	114
41-D-PRINCIPI Accettazione personale valori AQ	0,9%	2,6%	11,2%	19,0%	37,9%	28,4%	14,7%	85,3%	4,8	1,1	116
9-Focus esterno	3,5%	11,6%	17,0%	17,3%	27,7%	23,0%	32,1%	67,9%	4,2	1,4	318
42-D-FOCUS ESTERNO Dialogo stakeholder esterni	2,9%	11,5%	13,5%	15,4%	26,9%	29,8%	27,9%	72,1%	4,4	1,5	104
43-D-FOCUS ESTERNO Dialogo studenti	0,0%	3,5%	6,2%	18,6%	40,7%	31,0%	9,7%	90,3%	4,9	1	113
44-DS-FOCUS ESTERNO_Riconoscimento esterno qualità	7,9%	20,8%	32,7%	17,8%	13,9%	6,9%	61,4%	38,6%	3,3	1,3	101
Totale complessivo	4,2%	9,3%	16,0%	23,2%	31,0%	16,2%	29,5%	70,5%	4,2	1,4	4.033

Tab.3: Frequenze, medie e deviazione standard alle risposte fornite dai docenti con incarichi nel sistema di Assicurazione di Qualità nell'ambito della governance o di monitoraggio/valutazione



Fig.2: Risposte positive e negative fornite dai docenti con incarichi nel sistema di Assicurazione di Qualità nell'ambito della governance o di monitoraggio/valutazione

<i>Dimensione di Analisi</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>Tot. Risp. Negative</i>	<i>Tot. Risp. Positive</i>	<i>Media</i>	<i>Dev. Standard</i>	<i>Nr. Risposte</i>
1-Sistema AQ	8,4%	10,7%	26,4%	23,7%	23,7%	7,0%	45,5%	54,5%	3,6	1,4	299
05-DS-SISTEMAQ_AUTOVALUTAZ	8,4%	8,4%	26,5%	22,9%	24,1%	9,6%	43,4%	56,6%	3,7	1,4	83
06-S-SISTEMAQ_CONOSCENZA	11,6%	20,9%	22,1%	24,4%	16,3%	4,7%	54,7%	45,3%	3,3	1,4	86
07-S-SISTEMAQ_ESTENSIONE	3,8%	0,0%	26,4%	32,1%	26,4%	11,3%	30,2%	69,8%	4,1	1,2	53
08-S-SISTEMAQ_RIC.RUOLO	7,8%	9,1%	31,2%	18,2%	29,9%	3,9%	48,1%	51,9%	3,6	1,3	77
2-Leadership	15,3%	14,1%	23,3%	23,3%	16,0%	8,0%	52,8%	47,2%	3,3	1,5	163
09-DS-LEADERSHIP_STRATEGIA	20,7%	17,1%	22,0%	19,5%	15,9%	4,9%	59,8%	40,2%	3,1	1,5	82
12-S-LEADERSHIP_DEF.RESPONSABILITÀ	9,9%	11,1%	24,7%	27,2%	16,0%	11,1%	45,7%	54,3%	3,6	1,4	81
3-Valutazione	9,4%	8,1%	26,6%	27,3%	20,5%	8,1%	44,1%	55,9%	3,7	1,4	297
13-DS-VALUTAZIONE_CHIAREZZA CRITERI NDV	9,5%	12,2%	27,0%	31,1%	16,2%	4,1%	48,6%	51,4%	3,4	1,3	74
14-DS-VALUTAZIONE_CHIAREZZA CRITERI CPDS	8,1%	9,5%	24,3%	25,7%	18,9%	13,5%	41,9%	58,1%	3,8	1,4	74
15-DS-VALUTAZIONE_CHIAREZZA CRITERI VAL.PERSONALE	9,6%	8,2%	21,9%	28,8%	21,9%	9,6%	39,7%	60,3%	3,7	1,4	73
16-DS-VALUTAZIONE_CHIAREZZA CRITERI ANVUR	10,5%	2,6%	32,9%	23,7%	25,0%	5,3%	46,1%	53,9%	3,7	1,3	76
4-Risorse	9,7%	16,5%	17,4%	21,6%	22,5%	12,3%	43,6%	56,4%	3,7	1,5	236
23-S-RISORSE_STRUMENTI E SUPPORTO	9,0%	14,1%	12,8%	24,4%	32,1%	7,7%	35,9%	64,1%	3,8	1,5	78
24-S-RISORSE_AMBIENTE LAVORO	5,1%	16,5%	21,5%	16,5%	25,3%	15,2%	43,0%	57,0%	3,9	1,5	79
25-S-RISORSE_TEMPO	15,2%	19,0%	17,7%	24,1%	10,1%	13,9%	51,9%	48,1%	3,4	1,6	79
6-Coinvolg	24,0%	16,9%	24,0%	16,9%	10,4%	7,8%	64,9%	35,1%	3,0	1,6	154
29-DS-COINVOLG_STRATEGIA	28,6%	15,6%	23,4%	18,2%	6,5%	7,8%	67,5%	32,5%	2,8	1,6	77
32-S-COINVOLG_RUOLI ATTIVI	19,5%	18,2%	24,7%	15,6%	14,3%	7,8%	62,3%	37,7%	3,1	1,6	77
7-Formaz	8,1%	27,0%	21,6%	23,0%	16,2%	4,1%	56,8%	43,2%	3,2	1,3	74
37-S-FORMAZ_COMUNITÀ	8,1%	27,0%	21,6%	23,0%	16,2%	4,1%	56,8%	43,2%	3,2	1,3	74
8-Principi	9,5%	24,7%	25,5%	22,9%	13,0%	4,3%	59,7%	40,3%	3,2	1,3	231
38-DS-PRINCIPI_AQ STRUMENTO LAVORO POSITIVO	9,0%	21,8%	26,9%	26,9%	10,3%	5,1%	57,7%	42,3%	3,2	1,3	78
39-DS-PRINCIPI_VALUTAZIONE CONFRONTO MIGLIORAMENTO	6,5%	32,5%	22,1%	18,2%	15,6%	5,2%	61,0%	39,0%	3,2	1,4	77
40-DS-PRINCIPI_ISTITUZIONE PRENDE IN CARICO PROBLEMI E IMPATTI	13,2%	19,7%	27,6%	23,7%	13,2%	2,6%	60,5%	39,5%	3,1	1,3	76
9-Focus esterno	16,4%	22,4%	26,9%	25,4%	9,0%	0,0%	65,7%	34,3%	2,9	1,2	67
44-DS-FOCUS ESTERNO_RICONOSCIMENTO ESTERNO QUALITÀ	16,4%	22,4%	26,9%	25,4%	9,0%	0,0%	65,7%	34,3%	2,9	1,2	67
Totale complessivo	11,6%	15,5%	24,1%	23,3%	18,1%	7,4%	51,3%	48,7%	3,4	1,4	1.521

Tab.4: Frequenze, medie e deviazione standard alle risposte fornite dai docenti senza incarichi nel sistema di Assicurazione di Qualità



Fig.2: Risposte positive e negative fornite dai docenti senza incarichi nel sistema di Assicurazione di Qualità

<i>Dimensione di Analisi</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>Tot. risp. negative</i>	<i>Tot. risp. positive</i>	<i>Nr. risposte</i>	<i>Medi a</i>	<i>Dev. stand ard</i>
1-SistemaAQ	15,5%	17,4%	29,5%	20,4%	10,7%	6,4%	62,5%	37,5%	373	3,1	1,4
<i>05-DS-SISTEMAQ_Autovalutaz</i>	20,2%	15,2%	31,3%	18,2%	10,1%	5,1%	66,7%	33,3%	99	3,0	1,4
2-Leadership	13,7%	16,1%	23,7%	19,9%	21,3%	5,2%	53,6%	46,4%	211	3,3	1,5
<i>09-DS-LEADERSHIP_Strategia</i>	17,8%	19,8%	22,8%	19,8%	16,8%	3,0%	60,4%	39,6%	101	3,1	1,4
3-Valutazione	17,6%	17,1%	29,8%	17,4%	13,5%	4,7%	64,5%	35,5%	363	3,1	1,4
<i>13-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri NdV</i>	20,5%	18,2%	31,8%	12,5%	12,5%	4,5%	70,5%	29,5%	88	2,9	1,4
<i>14-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri CPDS</i>	15,7%	24,3%	25,7%	17,1%	15,7%	1,4%	65,7%	34,3%	70	3,0	1,4
<i>15-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri Val.Personale</i>	20,2%	11,7%	26,6%	25,5%	11,7%	4,3%	58,5%	41,5%	94	3,1	1,4
<i>16-DS-VALUTAZIONE_Charezza criteri ANVUR</i>	17,9%	14,3%	35,7%	13,1%	11,9%	7,1%	67,9%	32,1%	84	3,1	1,5
4-Risorse	14,6%	12,9%	19,6%	22,1%	21,1%	9,6%	47,1%	52,9%	280	3,5	1,5
6-Coinvolg	30,2%	20,1%	18,0%	15,3%	10,6%	5,8%	68,3%	31,7%	189	2,7	1,6
7-Formaz	15,4%	28,2%	27,4%	10,3%	16,2%	2,6%	70,9%	29,1%	117	2,9	1,4
8-Principi	23,5%	22,8%	23,5%	12,5%	12,5%	5,3%	69,8%	30,2%	281	2,8	1,5
<i>38-DS-PRINCIPI_AQ strumento lavoro positivo</i>	21,7%	30,4%	17,4%	13,0%	10,9%	6,5%	69,6%	30,4%	92	2,8	1,5
<i>39-DS-PRINCIPI_Valutazione confronto miglioramento</i>	23,1%	18,7%	25,3%	14,3%	13,2%	5,5%	67,0%	33,0%	91	2,9	1,5
<i>40-DS-PRINCIPI_Istituzione prende in carico problemi e impatti</i>	26,7%	21,1%	30,0%	11,1%	7,8%	3,3%	77,8%	22,2%	90	2,6	1,4
9-Focus esterno	21,6%	27,5%	22,5%	17,6%	6,9%	3,9%	71,6%	28,4%	102	2,7	1,4
<i>44-DS-FOCUS ESTERNO_Riconoscimento esterno qualità</i>	25,3%	28,7%	23,0%	16,1%	3,4%	3,4%	77,0%	23,0%	87	2,5	1,3
Totale complessivo	18,5%	18,9%	24,9%	17,8%	14,2%	5,8%	62,3%	37,7%	1943	3,1	1,5

Tab.5: Frequenze, medie e deviazione standard alle risposte fornite dal personale tecnico-amministrativo (con e senza ruoli)