



Agència  
per a la Qualitat  
del Sistema Universitari  
de **Catalunya**

# PROGRAMA SUPORT INFORME FINAL

Desembre de 2011



Generalitat  
de Catalunya





Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

© Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya

Via Laietana, 28, 5a planta, 08003 Barcelona

[www.aqu.cat](http://www.aqu.cat)

Primera edició: gener de 2012

Dipòsit legal: B-11.742-2012

## ÍNDEX

1. Introducció .....	5
2. Descripció del projecte .....	7
3. Resultats.....	9
3.1. Implementació de bones pràctiques .....	9
3.2. Resultats un any després .....	10
3.3. Beneficis per a la universitat d'acollida.....	12
4. Bones pràctiques.....	13
4.1. Avaluació del professorat .....	13
4.1.1. Queen Margaret University .....	13
4.1.2. Sheffield Hallam University .....	15
4.2. Seguiment dels programes formatius .....	16
4.2.1. Open University.....	16
4.2.2. Wageningen University .....	16
4.2.3. Universitetet i Oslo .....	19
4.2.4. University of Central Lancashire .....	20
4.2.5. UHI Millenium.....	22
4.2.6. Nottingham Trent University .....	22
4.3. Avaluació i participació .....	25
4.3.1. Open University.....	25
4.3.2. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea .....	26
4.3.3. Helsingin Yliopisto.....	29
4.3.4. Wageningen University .....	31
4.3.5. Sheffield Hallam University .....	31
4.3.6. University of Central Lancashire .....	32
4.3.7. Universitat Miguel Hernández.....	32
4.4. Sistemes de gestió de la qualitat .....	36
4.4.1. Universitetet i Oslo .....	36
4.4.2. Helsingin Yliopisto.....	37

4.4.3. Nottingham Trent University .....	40
4.5. Sistemes d'informació.....	42
4.5.1. Universidade de Santiago de Compostela.....	42
4.5.2. Helsingin Yliopisto.....	43
5. Altres pràctiques d'interès .....	45
5.1. Avaluació dels programes .....	45
5.1.1. Universitetet i Oslo .....	45
5.2. Seguiment i avaluació de programes formatius .....	45
5.2.1. Sheffield Hallam University .....	45
5.3. Suport als estudiants .....	45
5.3.1. Open University.....	45
5.4. Participació dels grups d'interès.....	46
5.4.1. Universidad de Navarra .....	46
6. Aspectes destacables de les diferents universitats.....	48
6.1. Organització i funcions .....	48
6.2. Avaluació del professorat .....	54
6.2.1. La figura de l'examinador extern.....	54
6.3. Maneres de realitzar el seguiment dels programes .....	54
6.4. Sistemes d'informació per al seguiment de la gestió de la qualitat.....	59
7. Agraïments .....	60

## 1. INTRODUCCIÓ

Actualment, les universitats europees estan repensant les seves estructures per tal de dur a terme les reformes necessàries que els permetin convertir-se en centres de gestió del coneixement i, a més, ser les principals facilitadores perquè aquest coneixement permeti una mobilitat i una inserció laboral més grans de la seva població graduada.

Les institucions d'educació superior han d'assolir els objectius del procés de Bolonya i l'estratègia de Lisboa. L'assegurament de la qualitat continguda a la Declaració de Bolonya pren una rellevància especial, ja que els ministres es troben cada dos anys per mesurar el progrés i defineixen els objectius a mitjà termini. Aquest aspecte ha crescut en importància dins dels objectius polítics, particularment entre el 2003 i el 2007.

- El Comunicat de Berlín (2003) reconeix el rol primordial de les institucions d'educació superior en el monitoratge de la qualitat i convida les agències de qualitat, els estudiants i les institucions d'educació superior a desenvolupar el conjunt de "standards procedures and guidelines" d'assegurament de la qualitat.
- El Comunicat de Bergen (2005) adopta els tres grups d'estàndards i directrius per a l'assegurament de la qualitat: un dels grups s'aplica a les institucions d'educació superior, mentre que els altres dos grups ho fan a les agències de qualitat.
- El Comunicat de Londres (2007) inclou la proposta de crear un registre europeu d'agències per a l'assegurament de la qualitat, que va presentar l'E4 Group.

A més, els objectius de Lisboa han fet de la qualitat l'aspecte central de la competitivitat europea, lligada a l'agenda de modernització de les institucions d'educació superior.

Per tant, una de les accions estratègiques que estan portant a terme les universitats és la construcció d'un sistema de garantia interna de la qualitat (SGIQ) que els permeti el control dels processos i alhora una gestió de la millora contínua. Així, aquest SGIQ haurà de ser prou rigorós per retre comptes del funcionament dels processos i l'assoliment dels objectius marcats, com també haurà de ser prou flexible per adaptar-se a un entorn en canvi constant, competitiu i globalitzat, en el qual estan immerses totes les universitats. A més, aquest SGIQ també ha de donar resposta als estàndards europeus.

Tenint en compte tot això, AQU Catalunya ha dissenyat i ha posat en marxa diversos programes que tenen com a objectiu principal servir de guiatge i d'assessorament a les universitats per adaptar-se a aquests canvis. Des de l'any 2007 es porten a terme avaluacions *ex ante* del disseny de SGIQ en el marc del programa AUDIT. Aquestes avaluacions tenen el valor afegit d'aportar a les universitats la revisió del disseny del seu SGIQ per part d'una comissió d'experts i seguint un programa basat en els estàndards europeus; així s'obtenen recomanacions d'utilitat per la millora del SGIQ i la seva implantació posterior.

Fruit d'aquesta experiència, l'any 2009 es posa en marxa el programa SUPORT. El seu objectiu principal és que els membres de les unitats tècniques de qualitat i les persones involucrades en temes de qualitat puguin conèixer de primera mà de quina manera les universitats de l'àrea



europea estan resolent les qüestions que més els preocupen. Per aquest motiu, AQU Catalunya va fer una cerca de les universitats europees que millor donaven resposta a aquestes inquietuds.

## 2. DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE

Com ja s'ha explicat, un dels objectius principals del programa SUPORT és difondre el coneixement a les diferents unitats tècniques de qualitat i promoure les bones pràctiques que s'estan duent a terme a l'àrea europea.

Dins dels sistemes interns de qualitat de les institucions universitàries hi ha dues dimensions: una dimensió interna, en què el SGIQ ha de tenir en compte les característiques i l'organització de la institució i, amb la informació generada pel SGIQ, s'ha de poder fer un seguiment eficient i eficaç dels objectius de la universitat; i una dimensió externa, que requereix un SGIQ tan flexible com sigui possible, que s'adapti als continus canvis socials i econòmics, i a les necessitats creades per la globalització.

Així, establir canals de comunicació entre les diferents institucions universitàries és una qüestió estratègica, per tal que les bones pràctiques flueixin amb rapidesa i facilitat. Les formes d'afrontar situacions que poden ser comunes per a moltes institucions poden ser una font d'inspiració i innovació per a d'altres. Per tant, és molt important conèixer bones pràctiques que permetin, amb una adaptació prèvia a les característiques de cada universitat i el seu entorn, afrontar amb una certa garantia d'èxit situacions que ara poden preocupar els responsables de les unitats de qualitat.

Seguint aquestes premisses, AQU Catalunya, en el marc del programa SUPORT, va iniciar un estudi de les universitats europees que aportaven models de gestió de la qualitat que podien ser considerats de referència. Per fer aquest estudi es va demanar assessorament a diferents agències de qualitat europees:

- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)
- Danish Evaluation Institute (EVA)
- Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT)
- Swedish National Agency of Higher Education (HSV)
- Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO)
- Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC)
- Evaluationsagentur Baden-Württemberg (EVALAG)

A més, determinades universitats catalanes van proposar universitats que consideraven referents.

Per fer la cerca de les universitats de referència, es va preguntar a les universitats catalanes quines eren les seves principals qüestions d'interès. Es poden agrupar en les següents:

- La participació dels grups d'interès: formació de qualitat específica dels grups d'interès, assessorament i participació en processos de gestió de la qualitat.
- Conèixer com s'organitzen i les funcions assignades a les unitats encarregades de la gestió de la qualitat.

- Conèixer com es porten a terme els processos d'avaluació de les institucions i dels programes formatius.
- Conèixer l'organització i les funcionalitats dels sistemes d'informació.
- Conèixer mecanismes per a l'avaluació dels estudiants.

Per fer la primera selecció d'universitats, es van estudiar els SGIQ de les universitats recomanades a partir de la informació que sobre els seus SGIQ hi havia publicada als webs respectius. A més, es van recollir dades sobre el nombre d'estudiants, el tipus d'organització (centralitzada o federal), la titularitat (privada o pública) i les àrees acadèmiques.

Finalment, les universitats que han participat en el programa són:

<a href="#">Universitat de Barcelona</a>	<a href="#">Euskal Herriko Unibertsitatea</a>
<a href="#">Universitat Autònoma de Barcelona</a>	<a href="#">Universitetet i Oslo (Noruega)</a>
<a href="#">Universitat Politècnica de Catalunya</a>	<a href="#">Helsingin Yliopisto (Finlàndia)</a>
<a href="#">Universitat Pompeu Fabra</a>	<a href="#">University Hallam Sheffield (Regne Unit)</a>
<a href="#">Universitat de Girona</a>	<a href="#">Universidade de Santiago de Compostela</a>
<a href="#">Universitat de Lleida</a>	<a href="#">Wageningen UR (Països Baixos)</a>
<a href="#">Universitat Rovira i Virgili</a>	<a href="#">University of Central Lancashire (Regne Unit)</a>
<a href="#">Universitat de Vic</a>	<a href="#">Universitat Miguel Hernández</a>
<a href="#">Universitat Oberta de Catalunya</a>	<a href="#">Open University (Regne Unit)</a>
<a href="#">Universitat Ramon Llull</a>	<a href="#">University of Highlands and Islands (Regne Unit)</a>
<a href="#">Universitat Abat Oliba CEU</a>	<a href="#">Universidad de Navarra</a>
<a href="#">Universitat Internacional de Catalunya</a>	<a href="#">Queen Margaret University (Regne Unit)</a>
<a href="#">AQU Catalunya</a>	<a href="#">Nottingham Trent University (Regne Unit)</a>

A les universitats europees seleccionades se'ls va fer arribar una presentació del programa SUPORT, on se'ls explicaven els principals objectius del programa, què s'esperava de la seva participació, les característiques principals de la universitat que els visitaria i les qüestions que més els interessava conèixer. Després, cadascuna de les universitats catalanes va establir amb la seva universitat d'acollida els detalls de la visita.

Cadascuna de les universitats catalanes va fer un informe on es descrivien les activitats dutes a terme durant els dies de visita, els principals aspectes del sistema de qualitat i les bones pràctiques trobades.



## 3. RESULTATS

### 3.1. Implementació de bones pràctiques

Les universitats que han participat en el programa SUPORT l'han avaluat molt satisfactòriament. Una de les raons del seu èxit és que es basa en una situació que beneficia totes les parts implicades. L'intercanvi d'experiències entre universitats ha generat sinergies entre els responsables de qüestions relacionades amb la qualitat. Com a conseqüència, el programa SUPORT ha contribuït a enfortir els lligams entre unitats de gestió de la qualitat de tot Europa.

Des del punt de vista de les universitats catalanes, l'impacte més important per a la seva activitat diària ha estat l'oportunitat de conèixer noves maneres d'abordar els temes que més els preocupen. La major part de bones pràctiques s'han d'adaptat a la situació i a les necessitats específiques de cada universitat, però totes han estat una font important d'inspiració.

Les experiències del programa SUPORT són un punt de partida per a l'elaboració de diferents projectes i per a la revisió de les diferents vies per garantir i millorar la qualitat.

Els projectes i les accions que han sorgit del programa SUPORT són els següents:

- **Avaluació entre iguals.** Una de les universitats preveu iniciar el disseny de processos per avaluar l'ensenyament. Actualment, la Unitat de Qualitat dissenya el procés per definir resultats i responsabilitats. L'any que ve es posarà en marxa una experiència pilot en un dels seus programes i la intenció és estendre aquesta pràctica a tota la universitat a mitjà termini.
- **Implicació de l'alumnat.** La Unitat de Qualitat dissenya una activitat de formació que serà obligatòria per a tots els representants dels estudiants i optativa per a tot l'alumnat. Es tractarà d'una activitat transversal a tots els programes d'estudi, amb un nombre de crèdits assignat. El contingut d'aquesta activitat serà el coneixement bàsic de l'organització i l'estructura de la universitat, la conscienciació sobre la gestió de la qualitat i la importància del seguiment i de les vies i els canals de participació.
- **Prioritat de les accions de qualitat.** Després de la visita, la Unitat de Qualitat disposa de criteris més amplis per centrar la seva tasca en el que realment és important per a la millora de la qualitat. Concretament, cal implicar tots els agents interessats en la gestió de la qualitat demostrant-los l'impacte d'aquestes accions en la seva tasca diària i que la millora del procés els comportarà menys feina a mitjà termini.
- **Descentralització de la gestió de la qualitat.** Com a resultat de la visita realitzada, la Unitat de Qualitat ha entès la importància d'involucrar els equips de gestió de cada escola o facultat. Sobretot, és important obtenir la complicitat dels agents implicats, de l'equip de gestió, de la plantilla docent i del personal de serveis. Com a conseqüència, el personal de la Unitat de Qualitat organitza reunions amb totes les escoles universitàries per informar-les

sobre què se n'espera, quin ha de ser el seu nivell d'implicació, com poden participar en la gestió de la qualitat, quines han de ser les seves responsabilitats, etc. D'altra banda, també s'està posant en marxa un projecte per formar els coordinadors dels programes d'estudi i el personal acadèmic en temes de gestió de la qualitat.

- **Simplificació del procés de seguiment.** Com a resultat de la visita, la Unitat de Qualitat lidera un projecte per simplificar tots els processos de seguiment, analitzant quines dades i quines accions tenen un valor afegit per ser recopilades i implementades.
- **Redisseny del procés per elaborar un programa formatiu.** La Unitat de Qualitat analitza les fases, els agents implicats, les funcions i les responsabilitats. També està treballant en la definició de dades, per tal d'establir quan es tracta d'informació pública i, per tant, s'ha de publicar, i quan es tracta d'informació confidencial.
- **Definició d'un model de dades de l'alumnat.** La Unitat de Qualitat desenvolupa un projecte per estudiar la manera d'integrar totes les dades dels estudiants, que ara es troben disperses en diferents bases de dades. L'objectiu principal és disposar d'una base de dades que inclogui els estudis realitzats, l'itinerari i les dades personals de cada estudiant. A més a més, s'està definint la normativa d'accés a aquestes dades, per determinar qui pot tractar-les i com s'han de tractar.

### 3.2. Resultats un any després

Al cap d'un any, s'ha preguntat a les universitats catalanes quins han estat els projectes que finalment s'han dut a terme arran de la seva experiència en el programa SUPORT. En la majoria de casos aquesta experiència ha tingut un gran impacte en l'enfocament de com duen a terme les seves funcions. Els projectes que s'han implantat durant aquest any són els següents:

- **Avaluació entre iguals.** La Universitat Internacional de Catalunya (UIC) està instaurant aquesta pràctica per mitjà de les recomanacions que realitza la CADU (Comissió d'Avaluació Docent de la Universitat) en els seus informes d'avaluació del professorat. Va determinar l'obligatorietat que quatre professors siguin observats per un col·lega, i va recomanar aquesta pràctica a un altre professor. El degà corresponent és el responsable d'establir, d'acord amb el professor observat, quin serà el professor que farà l'observació. Els resultats de l'observació són confidencials.

El Servei d'Innovació i Qualitat Educativa (SIQE) ha establert unes directrius molt semblants a les de la Queen Margaret University per a la bona implementació d'aquesta pràctica, i ofereix el suport necessari al professorat per tal que es desenvolupi de manera adequada.

Els beneficis d'aquesta pràctica per a la millora de la qualitat docent poden ser molt importants, especialment si l'observació es fa entre un professor experimentat i un de novell, o també entre professors del mateix nivell. La possibilitat de disposar d'un sistema estable d'observacions entre iguals a mitjà termini seria una eina molt poderosa per a la millora de la qualitat docent del professorat.

- **Simplificació del procés de seguiment i implicació dels estudiants.** La Universitat de Lleida (UdL) ha iniciat els projectes següents:

**a) Seguiment intern anual dels resultats de les titulacions a partir d'estàndards interns**

El novembre del 2010, la UdL va definir uns estàndards interns per al seguiment dels graus i màsters. La Comissió d'Avaluació de la Universitat, responsable del seguiment anual de les noves titulacions, va seleccionar un conjunt d'indicadors i en va decidir les valoracions que permeten monitorar el desplegament i els resultats dels estudis. Cada any, en l'inici del procés de seguiment, es revisen, discuteixen i valoren aquests resultats. L'objectiu és tenir uns semàfors que alertin de les situacions que cal revisar i millorar. La valoració a partir dels estàndards interns ja s'ha aplicat al seguiment del curs 2009-2010 i 2010-2011.

**b) Programa de formació dels estudiants que participen en òrgans de gestió i direcció**

La UdL, des del curs 2010-2011, organitza un curs de formació per a tots els estudiants que participen com a representants estudiantils en els diferents òrgans de direcció i gestió de la Universitat. El curs, tot i no ser obligatori, s'ha dissenyat amb molts incentius perquè el cursin tots els representants. La resposta ha estat molt favorable i aquest curs 2011-2012 està previst continuar amb l'oferta al principi del segon quadrimestre.

El curs és de dos crèdits ECTS i es desenvolupa al llarg de set dies. Els objectius del curs són:

- Donar a conèixer a l'estudiantat l'organització de la UdL i els seus òrgans de govern i representació.
- Formar en les competències transversals relacionades amb tasques de representació estudiantil (treball en equip, argumentació, assertivitat...).
- Presentar experiències reeixides de representació estudiantil a la UdL, a l'Estat espanyol i a Europa (hi va participar AQU Catalunya).
- Donar les eines necessàries per participar amb èxit en el seguiment de la qualitat de les noves titulacions adaptades a l'EEES.
- Donar a conèixer el marc i el contingut de l'Estatut de l'Estudiant.

- **Prioritat de les accions de qualitat.** L'estada ha estat útil per a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) per tal d'ordenar els conceptes relatius a la qualitat, prioritzar-los en importància i determinar que una part molt significativa és que la gestió de la qualitat impacti en tots els àmbits i agents d'interès, "alliberant-los de feina" i ajudant-los a millorar la gestió de les tasques. I que això, finalment, tingui impacte en la mateixa UPC. Aquesta experiència també va servir per conèixer l'impacte concret de la gestió de la qualitat en un centre determinat.

A hores d'ara, es té en fase pilot una versió 0 (aviat versió 1) d'una eina informàtica que gestionarà el sistema de qualitat (basat en el programa AUDIT) d'un centre. Es podria dir que aquesta eina està influenciada indirectament o directament pel que s'ha après durant l'estada.

- **Descentralització de la gestió de la qualitat.** L'objectiu de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) era obtenir informació de primera mà sobre el funcionament del sistema de qualitat d'una universitat europea similar a ella, amb experiència en les tasques de seguiment de programes formatius. L'interès principal era conèixer de quina manera gestionaven els fluxos d'informació necessaris per a les tasques de seguiment, quin era el paper dels diferents agents implicats i de quines eines disposaven per facilitar la tasca del seguiment de la qualitat.

Els va impactar el nivell de descentralització en l'assegurament de la qualitat, amb la implicació que això suposa per als equips de deganat o de direcció dels centres. Actualment, l'Oficina de Programació i Qualitat està treballant per implantar un sistema de gestió interna de la qualitat propi, amb el mateix nivell de descentralització. En aquest sentit, s'està desplegant el SGIQ a escala dels centres de la UAB, amb dificultats però també amb resultats evidents pel que fa al desenvolupament dels processos clau del SGIQ: seguiment de titulacions, guies docents, informació pública, avaluació de la satisfacció dels agents —enquestes a la població graduada sobre les assignatures i sobre l'activitat docent del professorat— i gestió documental. Cal destacar la implantació de dues eines: el repositori de dades per al seguiment de les titulacions de la UAB i el gestor documental que s'implantarà en fase pilot a dos centres de la UAB per al seguiment del curs 2010-2011, i que hauria d'estar operatiu a tota la Universitat per al seguiment del curs 2011-2012.

### 3.3. Beneficis per a la universitat d'acollida

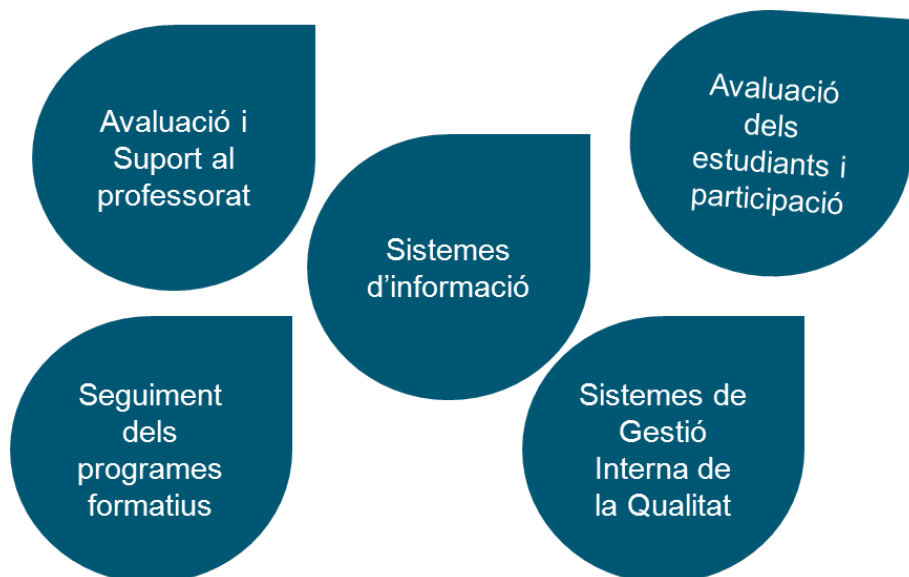
En finalitzar les estades, es va demanar la col·laboració de les universitats d'acollida per tal de conèixer la seva opinió sobre el programa SUPORT. Amb aquest objectiu, s'han dut a terme entrevistes en què se'ls ha demanat el nivell de satisfacció. Val a dir que totes les universitats entrevistades han estat d'acord a repetir l'experiència.

Els aspectes positius de l'experiència són els següents:

- La preparació de la visita representa un moment important de reflexió que permet entendre per què es fan les coses d'una manera determinada. La mirada de persones externes a l'organització sobre aspectes quotidians o "obvis" també obliga a replantejar-se la manera de treballar.
- El flux d'informació i de maneres de veure un mateix problema ha estat molt enriquidor.
- La visita es considera una font de motivació per a l'equip, ja que representa un reconeixement de la tasca realitzada.

## 4. BONES PRÀCTIQUES

Les bones pràctiques s'han classificat en cinc grups diferents. Per a cadascun d'aquests grups s'ha estructurat un capítol que agrupa les bones pràctiques de cadascuna de les universitats visitades.



### 4.1. Avaluació del professorat

#### 4.1.1. Queen Margaret University

##### Observació entre iguals

L'observació entre iguals proporciona una **bona oportunitat per a la reflexió personal sobre la manera d'ensenyar i estimula la discussió** sobre la millora de l'aprenentatge dels estudiants. Es tracta d'un procés col·legiat que possibilita un aprenentatge recíproc, en el qual moltes vegades l'observador aprèn tant o més que la persona observada.

Tot i que el degà és el responsable d'establir i de supervisar la pràctica, els resultats no tenen per què ser-li comunicats. Aquests resultats queden en un **àmbit confidencial entre el professor que observa i el professor observat**. Aquest punt és especialment important per al bon funcionament de la pràctica, que queda per tant en un àmbit reservat que afavoreix el respecte i la confiança mutus.

La seqüència de la posada en pràctica passa per tres etapes diferents:

##### 1. La reunió anterior a l'observació

**És important que el professor i l'observador dediquin el temps necessari per tal que aquest es faci càrrec de la situació que observarà.** És preferible que aquesta reunió es mantingui de forma presencial, encara que si això no és possible es pot substituir per una

conversa a través del correu electrònic. En aquesta trobada, el professor que serà observat fa una explicació del context de la sessió que serà objecte d'observació, que pot incloure comentaris sobre:

- el moment i el lloc de l'observació i de la reunió posterior,
- el tipus i l'extensió de la sessió (seminari, taller, sessió pràctica...),
- el nivell i el coneixement previ dels estudiants,
- el contingut i el seu context en el currículum,
- els objectius i els resultats d'aprenentatge de la sessió,
- les dificultats potencials i
- els aspectes rellevants que han de ser observats.

## **2. L'observació**

Els estudiants han de ser informats prèviament que en la sessió hi haurà un observador. **L'objectiu de l'observació és contribuir al desenvolupament professional del professor i l'observador no intervindrà en la sessió.** El dia de la sessió, el professor farà esment de la presència de l'observador i treballarà amb els estudiants ignorant-ne la presència. L'observador se situarà en un lloc discret, però des del qual pugui veure tant el professor com els alumnes.

La seva observació estarà centrada en el procés d'ensenyament-aprenentatge més que en el contingut de la sessió i **tindrà en compte els aspectes pactats en la trobada prèvia amb el professor.** Observarà atentament les metodologies i la resposta dels alumnes. I procurarà veure si s'han aconseguit els objectius de la sessió.

## **3. La reunió de feedback**

Aquesta sessió començarà donant oportunitat al professor de reflexionar sobre la seva pràctica. Podrà explicar com li sembla que ha anat la sessió i els aspectes positius de la situació d'aprenentatge. Aquest és un moment excel·lent per detectar bones pràctiques que puguin ser d'ajuda per a altres col·legues.

L'observador pot descriure aleshores el que ha observat, començant pels aspectes positius. Cal recordar que la pràctica té un caràcter reflexiu i no de judici. Després també parlarà dels aspectes que no li han semblat adequats i del que consideri punts de dificultat. **Aquest feedback ha de ser constructiu**, centrat en el que ha fet el professor i no en la seva persona.

El professor serà invitat a reflexionar sobre aquests comentaris i a mantenir un diàleg constructiu. L'observador actuarà com un facilitador, fent preguntes que portin a una reflexió més profunda, com podrien ser:

- Què volies aconseguir en aquest punt?
- Podries haver aconseguit els teus objectius d'una altra manera?
- Quina ha estat la participació dels estudiants en aquest moment?
- En quins moments els estudiants han hagut de pensar?

- Com es relaciona aquest punt amb el coneixement previ dels estudiants?
- Com pots comprovar que has assolit els teus objectius?
- Quin és l'aspecte del qual estàs més content?

Finalment, l'observador ajudarà el professor a establir estratègies alternatives de futur i les accions necessàries per dur-les a terme.

Els beneficis d'aquesta pràctica per a la millora de la qualitat docent poden ser molt importants, si l'observació es fa entre un professor experimentat i un de novell, o també entre professors del mateix nivell. La possibilitat de disposar d'un sistema estable d'observacions entre iguals a mitjà termini seria una eina molt poderosa per a la millora de la qualitat docent del professorat.

#### 4.1.2. Sheffield Hallam University

##### **Avaluació del professorat des del punt de vista del professorat**

L'avaluació del professorat feta pel professorat mateix aporta com a aspecte positiu que **dóna una visió diferent del funcionament de la classe i l'assignatura**. S'aconsegueix també que el professorat tingui una visió més positiva i assertiva de l'avaluació que no pas la percepció més punitiva que es pot tenir si l'avaluació la fa únicament l'alumnat. A la Sheffield Hallam University, **l'avaluació del professorat la fa el professorat mateix per mitjà d'una enquesta. Els resultats són comentats i analitzats pel professorat en reunions específiques**, on es posen en comú les experiències i els professors poden aprendre els uns dels d'altres. Aquest sistema d'avaluació fomenta la confiança i la coneixença entre el professorat.

L'aplicació d'una avaluació integral del professorat on participa el professorat mateix té com a aspecte positiu que hi ha una visió menys coactiva que si l'avaluació es fa únicament tenint en compte l'opinió dels estudiants. **La participació del PDI en l'avaluació de la docència els dóna veu i enriqueix l'avaluació, a més de permetre trobar de forma cooperativa millores en la docència.**

Aquestes pràctiques serien aplicables a mitjà termini. En primer lloc, cal plantejar els canvis acuradament, tenint clara la situació de partida, la situació i el model d'avaluació al qual es vol arribar, i elaborar un full de ruta d'acord amb el punt de partida i el punt d'arribada. El fet que per aplicar les pràctiques fa falta reformar part de l'estructura de les unitats d'avaluació, que passarien a ser unitats de planificació, disseny i coordinació de l'avaluació, però ja no serien les que fan directament l'avaluació, requereix temps. I encara requereix més temps preparar les facultats per tal que tinguin equips de PDI que duguin a terme l'avaluació.

## 4.2. Seguiment dels programes formatius

### 4.2.1. Open University

#### Identificació de tres moments clau en l'avaluació dels programes

L'Open University (OU-UK) està fent revisions periòdiques de les seves titulacions des de l'any 2001, seguint els requeriments de la QAA.

En aquest moment ha trobat un objectiu ben definit per a cadascun dels tipus d'avaluació i ha sistematitzat el procediment i els documents de suport que s'han d'utilitzar en cadascun dels processos.

**L'avaluació inicial** (*post-launch review*), que abraça tots els aspectes del programa, permet veure de forma ràpida en quins aspectes la titulació no està orientada als objectius plantejats o al públic adequat; per tant, es poden fer canvis en el seu plantejament sense haver d'esperar a obtenir resultats de tots els elements del cicle. Els canvis que es plantegen acostumen a ser de caràcter menor, però aquestes modificacions poden ajudar a un millor ajustament dels objectius i de les expectatives dels estudiants.

**La revisió anual** per part de l'equip del programa té un caràcter més intern, però serveix per veure si hi ha desviacions respecte als objectius inicials i aplicar mesures preventives per assegurar-ne un bon funcionament. El rendiment de comptes a la junta del centre per mitjà d'aquest informe permet que el degà faci un seguiment anual del funcionament de les titulacions del seu centre.

**La revisió en profunditat** de la titulació després de sis anys permet tenir una visió completa del cicle. S'hi avaluen aspectes vinculats al disseny del currículum, els resultats obtinguts, l'avaluació, el procés d'ensenyament-aprenentatge, l'orientació a l'estudiant, els recursos d'aprenentatge i els sistemes de garantia de la qualitat. L'informe final de la comissió és d'uns quinze fulls i s'hi fa una valoració de cada apartat on es destaquen bones pràctiques i recomanacions per la millora del programa i de la institució.

### 4.2.2. Wageningen University

#### Composició i funcions dels comitès de programa (Programme Committees)

Un comitè de programa està format per entre sis i deu membres, la meitat *staff* i la meitat estudiants. Entre aquests membres hi ha d'haver un director, un vicedirector i un secretari.

També es nomena un comitè executiu format per tres membres: un estudiant, un professor i el director del comitè de programa.

Les funcions del comitè de programa són les següents:

- Cada tres anys, presentar propostes a la universitat sobre el contingut del pla d'estudis en relació amb el perfil de competències sol·licitat pel mercat professional i les expectatives dels estudiants.



- Cada any, fer recomanacions a la universitat sobre l'organització del currículum.
- Cada any, valorar la qualitat de la docència impartida i fer recomanacions per millorar-la, tot donant suport al director del programa per executar-les.

Cada comitè de programa ha de valorar si convé crear un comitè extern del món professional per estar permanentment en contacte amb les necessitats de cada entorn.

La perspectiva interessant d'aquesta bona pràctica rau en els aspectes següents:

1. Sistematitza cada tres anys la revisió del contingut d'un programa de formació sobre la base de l'evolució del camp professional i de la perspectiva de l'estudiant. Avantatges que aporta aquesta mesura:
  - Limita les revisions constants, que anualment pot plantejar algun programa, i estabilitza una oferta formativa, almenys durant tres anys.
  - Assegura un plantejament de revisió dels programes més acomodats i contraris als canvis.
  - Assegura que es té en compte l'evolució de l'entorn professional, més encara si es crea la comissió externa, la qual cosa pot aportar molt valor al programa de formació i la seva actualització.
  - Dóna credibilitat a l'opinió de l'estudiant sobre la formació que li agradaria rebre. Es considera que l'estudiant té un criteri propi, segurament allunyat de la visió de la "acadèmia", però potser precisament per això necessari de tenir en compte.
2. El comitè de programa fa una valoració anual de la docència impartida i fa recomanacions concretes per a assignatures concretes sobre la base d'estàndards interns. Avantatges que aporta aquesta mesura:
  - La valoració anual de cada programa obliga el comitè a fer una anàlisi detallada de tots els resultats.
  - Els estàndards interns defineixen un marc clar per identificar on s'ha de prestar més atenció i què cal revisar en detall. A l'apartat següent s'especifiquen quins són aquests estàndards.

El grau de transferibilitat d'aquesta bona pràctica a les nostres universitats podria ser alt i a curt termini. Únicament caldria una decisió en aquest sentit en el marc dels sistemes de gestió interna. No es detecta cap impediment en l'estructura actual del govern de les universitats que faci difícil implementar aquesta pràctica. Les funcions dels comitès de programa podrien incorporar-se a les funcions de les actuals comissions d'estudis. Així mateix, la creació de comitès externs de l'àmbit professional es considera fàcil d'implementar en el nostre entorn; de fet, en alguns centres ja existeix aquesta estructura, amb molts bons resultats pel que fa a l'adequació dels programes de formació a les necessitats del món professional.

### Seguiment intern anual dels resultats de les titulacions a partir d'estàndards interns

La Wageningen University ha fixat uns estàndards interns, pel que fa als resultats dels programes, que assenyalen els casos (matèries/assignatures) que requereixen una anàlisi detallada i la realització d'accions de millora. Aquests estàndards són:

- El 45% o més dels estudiants no estan satisfets amb algun ítem de l'enquesta (valoracions 1 o 2 sobre 5). Si el percentatge es troba entre el 25 i el 45%, les accions de millora són només desitjables.
- La taxa de rendiment està per sota del 70%.

Avantatges d'aquesta pràctica:

- La universitat decideix quins nivells de resultats són els desitjables i centra l'atenció en les accions necessàries per garantir aquests nivells. Això no implica baixar els nivells, per exemple per tal d'aconseguir una determinada taxa de rendiment, en part per l'existència dels comitès d'exàmens (vegeu l'apartat següent).
- Es revalora el resultat obtingut en les enquestes dels estudiants i, un cop més, s'emfatitza la importància de la percepció de l'estudiant com un indicador de la qualitat de docència impartida. Es considera, doncs, que l'estudiant és un agent amb capacitat per actuar en el seu procés d'aprenentatge i donar un *feedback* molt útil per valorar-ne la qualitat. D'aquesta manera, l'estudiant també percep que la seva opinió és important i augmenta la seva implicació en tot el procés.

El grau de transferibilitat d'aquesta bona pràctica a les nostres universitats també podria ser alt i a curt termini. Cada universitat pot identificar aquests estàndards o "avisos", si més no per àrees d'estudis.

### Existència dels comitès d'exàmens

Hi ha quatre comitès d'exàmens a la universitat (per àrees de coneixement), que tenen un paper paral·lel al seguiment intern de la qualitat. Anualment, s'encarreguen de revisar les metodologies d'avaluació utilitzades en tots els programes i proposen canvis en el procés d'avaluació o en les proves que es desenvolupen a cada programa. Aquests comitès són totalment independents de l'Education Institute, que és on s'organitza la docència dels graus i màsters, i tenen una posició especial a la universitat.

Avantatges de l'existència d'aquests comitès:

- El paper que desenvolupen aquests comitès interns és molt interessant a l'hora de supervisar si les metodologies d'avaluació que s'apliquen a cada programa són les que la universitat considera adequades per garantir l'adquisició del perfil de competències que s'ha dissenyat.
- Poden actuar com a avaluadors externs dins de la mateixa universitat i, en aquest sentit, poden ajudar a fixar els nivells desitjables d'exigència per garantir la qualitat dels resultats d'aprenentatge i d'adquisició de competències.

- Poden moderar els resultats extrems en aquells casos de “colls d’ampolla” o de resultats extremadament “bons”, atès que poden aconsellar sobre metodologies, proves i criteris.

El grau de transferibilitat d’aquesta bona pràctica a les nostres universitats és més qüestionable, ja que un comitè d’aquestes característiques possiblement seria acusat en alguns casos d’interferir en la llibertat de càtedra. És, doncs, un tema de cultura universitària que, ara per ara i a mitjà termini, és possible que no es pogués implementar a totes les universitats del nostre país.

### 4.2.3. Universitetet i Oslo

A la Universitetet i Oslo (Universitat d’Oslo, UiO) hi ha les figures del **supervisor extern d’assignatures** i el **panel extern que revisa les titulacions**. Aquestes figures obliguen els departaments i les facultats a mantenir una base de dades amb persones —acadèmics de la mateixa universitat, acadèmics d’altres universitats, professionals, antics alumnes, estudiants— disposades a participar com a supervisors externs (de forma individual o de forma col·lectiva). Els beneficis d’aquesta bona pràctica se situen en la necessària obertura de la UiO a les mirades externes, a les opinions de qui no forma part de la mateixa estructura acadèmica i honestament opina sobre el funcionament d’una assignatura o sobre un programa d’estudis.

Una altra bona pràctica és la **presència a cada facultat d’una figura tècnica**, del col·lectiu del personal d’administració i serveis, dedicada a les funcions de seguiment de les titulacions, que dóna suport a facultats i departaments per organitzar les activitats de seguiment: cercar les dades, organitzar-les, marcar el calendari d’activitats i fer el seguiment del seu compliment. La figura d’una persona de suport a les tasques de seguiment als centres permet estructurar unitats centrals àgils i facilitar la descentralització i la distribució de la responsabilitat de manera més localitzada. Sota les directrius de l’equip de deganat del centre, **aquesta figura ajuda el personal acadèmic en el desenvolupament de les seves responsabilitats pel que fa a l’assegurament de la qualitat dels estudis que s’ofereixen a cada facultat**.

Les diferents persones que treballen en les qüestions de seguiment i de qualitat als centres funcionen relacionades amb la resta (*networking*) i amb l’equip central d’assegurament de la qualitat (QA) a l’Oficina d’Afers Acadèmics. S’organitzen reunions periòdiques entre el personal dels centres i el personal de l’oficina central.

Cal destacar també la inclusió del sistema de garantia de la qualitat en la internacionalització. Es tracta de controlar la qualitat dels diferents acords interuniversitaris per a la mobilitat. Hi ha una xarxa pròpia de coordinadors de mobilitat a cada centre (els coordinadors de mobilitat dels centres són PAS).

Un aspecte destacable que s’ha de considerar són les reunions-seminaris que, periòdicament, es porten a terme entre el personal acadèmic i el personal dels diferents nivells del QA System.

#### 4.2.4. University of Central Lancashire

##### Avaluadors externs

La University of Central Lancashire (UCLan) considera els avaluadors externs com una part molt important del seu procés d'assegurament de qualitat, per tal de garantir la comparabilitat de la qualitat de tots els títols de la UCLan amb els d'altres universitats del Regne Unit. Els avaluadors estan involucrats en els processos de verificació externa i a més:

- Tenen la responsabilitat apropiada per a un curs (o cursos) determinat i per als mòduls designats.
- Analitzen els requisits d'avaluació.
- Assisteixen a les Juntes d'Avaluació per atorgar els títols.

Els **nomenaments d'avaluadors externs són assumits pels caps de l'Escola**, que han de demostrar que els avaluadors proposats tenen la posició i l'experiència necessàries. Per garantir la imparcialitat dels avaluadors, no hi ha d'haver cap connexió recent amb l'Escola i no hi pot haver cap acord de reciprocitat entre l'avaluador i l'Escola.

Totes les propostes s'han de fer sobre la proforma estàndard de la UCLan. Quan la proposta s'ajusta clarament als criteris publicats, llavors l'AQaSU (Academic Quality and Standards Unit) en fa el nomenament de manera formal. Normalment, un avaluador és nomenat per un període de quatre anys.

Els avaluadors reben un ampli document on se'ls informa sobre les seves funcions i responsabilitats i se'ls convida a assistir a una reunió anual que es fa per a tots els nous avaluadors externs. Com a part del seu contracte amb la UCLan, s'espera que els avaluadors informin anualment sobre un conjunt de qüestions relacionades amb el nivell del curs (o cursos) del qual són responsables. Se'ls dona orientació sobre els tipus de qüestions de les quals la UCLan desitja rebre *feedback*. Els informes són revisats per l'Escola, i el cap de l'Escola és el responsable d'assegurar que les respostes a les qüestions es retornin en els terminis adequats.

Com a part del procés del seguiment anual, el responsable del curs és requerit per fer comentaris sobre les opinions expressades, les recomanacions formulades i les bones pràctiques identificades pels avaluadors en el seu informe, i sobre totes les mesures adoptades.

Anualment, la Unitat de Qualitat prepara un informe per a l'Academic Standards Committee en què identifica els *essentials concerns* i les respostes a aquestes preocupacions, a més de qüestions genèriques derivades d'altres recomanacions i bones pràctiques.

Els comentaris dels avaluadors són compartits amb els estudiants mitjançant les associacions d'alumnes o el seu equivalent.

La perspectiva innovadora d'aquest procés és **la formació específica realitzada a la mateixa universitat i un "contracte" com a compromís**. A més, cal destacar que les persones que han estat avaluadors disposen d'avantatges pel que fa a la promoció professional.

La transferibilitat a mitjà termini és alta, però sempre estarà subjecta a raons econòmiques i operatives. Per exemple, es podria començar en un determinat tipus o nivell de programes, en determinats centres, etc. La implantació d'aquest procés **suposaria grans beneficis, ja que es disposaria de referents externs continus**, cosa que aportaria prestigi i seriositat al procés de revisió (obligatorietat de tenir en compte les opinions i aportacions).

### Seguiment anual

L'Annual Monitoring Process té l'objectiu de **garantir una avaluació del funcionament dels cursos i la definició d'accions de millora**.

El procés és dirigit per les facultats i els **resultats són informats a l'Academic Standards Committee** en una reunió especial celebrada el març. L'Academic Standards and Quality Assurance Committee identifica i controla el progrés sobre les qüestions d'àmbit institucional (bona pràctica innovadora, en el sentit que es prenen seriosament aquestes qüestions per resoldre-les).

Cada curs es revisa anualment, com a part del procés de seguiment anual de la UCLan. L'objectiu del procés és:

- Avaluar i millorar la qualitat del curs.
- Oferir la millor experiència possible a l'estudiant, dins dels recursos disponibles.
- Assegurar que s'adopten mesures adequades per posar remei a les deficiències identificades.
- Identificar i difondre les bones pràctiques.
- Disposar de la informació necessària per al procés d'avaluació periòdica i de revisions externes.

Anualment s'elabora un pla de millora per a cada nivell de responsabilitat (*course/subject, school partner college, faculty, university*), que recull les propostes sorgides del procés d'avaluació.

El grau de transferibilitat és alt a curt termini, ja que totes les universitats catalanes estan treballant precisament en aquest tipus de seguiment. El desenvolupament observat ajudarà a concretar millor els objectius i resultats esperats del seguiment intern.

Es considera bona pràctica, ja que el procés de seguiment està enfocat a la millora i a tractar els temes essencials. Els informes se simplifiquen al màxim, amb pocs indicadors i ben triats. Els informes elaborats són senzills i molt operatius, amb propostes de millora concretes i distribuïdes per nivells de responsabilitat. A més, contenen l'actualització del pla de millora del curs anterior i disposen d'apartats de qüestions adreçades als serveis centrals, la universitat, la facultat, etc.

#### 4.2.5. UHI Millenium

##### Programa de seguiment dels alumnes de doctorat

Atès que va ser un programa instituït posteriorment a la creació de la universitat, els centres van decidir que fos coordinat des dels serveis centrals. Així doncs, hi ha una unitat específica, formada per dues persones, que s'encarrega de desenvolupar aquest projecte. **La idea bàsica d'aquesta pràctica és fer un seguiment en paral·lel, però complementari, del procés dels doctorands.** És a dir, a banda del treball de seguiment més acadèmic, que realitza el tutor/director de la tesi, aquest programa proposa dur a terme un seguiment de les competències que pròpiament han d'anar assolint aquests alumnes. A més, aquest projecte també incorpora un element d'orientació a l'alumne, **fruit d'aquest seguiment. Així doncs, els alumnes estan obligats a fer avaluacions anuals** (han d'emplenar un autoinforme i altres instruments) que permetin valorar el seu aprofitament dels estudis de doctorat, **reorientar-los en cas que fos necessari** i, molt important també, realitzar una anàlisi del funcionament del programa mateix per tal de detectar dèficits i plantejar millores futures.

Aquest programa és molt interessant ja que, per les característiques pròpies dels estudis de doctorat, és necessari, d'una banda, plantejar uns procediments específics de seguiment que en garanteixin la qualitat i, de l'altra, donar suport als alumnes d'aquests estudis, i també assegurar-los un bon servei d'orientació.

#### 4.2.6. Nottingham Trent University

La bona pràctica referent al seguiment és, en primer lloc, el fort lligam que hi ha entre les escoles i el Centre for Academic Development and Quality (CADQ). A cadascuna de les escoles hi ha dues figures que treballen de manera coordinada amb el CADQ: el *quality manager* i el *learning teaching coordinator*. Totes dues figures treballen conjuntament amb el personal acadèmic de la seva escola i participen en diferents comitès, on poden intercanviar experiències amb altres *quality managers* de la resta d'escoles, i des del CADQ reben el suport necessari. A més, la documentació generada té com a objectiu ser accessible a tot el personal; per això es considera una bona pràctica el **monitoring check list**. Es tracta d'una llista que guia els processos de seguiment del programa formatiu, que avalua els resultats i la manera com s'està desenvolupant el programa. Alguns d'aquests *check lists* són els següents:

##### Objectius i resultats d'aprenentatge

- L'adequació dels objectius del programa.
- L'adequació dels resultats d'aprenentatge de cada any i per a cada mòdul.
- La consistència entre els objectius del programa i els resultats de cada mòdul.
- La relació dels objectius i resultats del programa amb el marc de la universitat.

##### Disseny, contingut i organització del currículum

- El contingut del currículum i la seva capacitat perquè els estudiants aconseguixin els resultats d'aprenentatge.

- L'actualitat i la rellevància del contingut del currículum.
- L'accessibilitat del currículum per a estudiants amb discapacitat.
- El rol del de les pràctiques i la seva integració en el programa.
- L'efectivitat de la informació dirigida als estudiants mitjançant la qual se'ls comunica el contingut i l'organització del programa.
- L'efectivitat dels processos de planificació, disseny i aprovació del programa.

#### **Avaluació de l'estratègia i la implantació**

- El disseny i la planificació de l'avaluació de les accions del programa i la seva relació amb els resultats perseguits per cada mòdul i els diferents nivells del programa.
- La varietat de mètodes d'avaluació utilitzats i la seva utilitat per demostrar les metes aconseguides pels estudiants quant a aprenentatge.
- La claredat dels criteris d'avaluació per a estudiants i examinadors (tant interns com externs).
- El *feedback* als estudiants sobre les seves avaluacions i la funció formativa de l'avaluació en el desenvolupament de les seves competències.
- El disseny, la varietat, la claredat i l'operativitat de les avaluacions de les pràctiques.
- L'adaptació de l'avaluació als estudiants amb discapacitat.

#### **Avaluació de l'assoliment dels estudiants**

- El nivell d'assoliment dels resultats d'aprenentatge de cada curs.
- La mesura en què els estudiants han vist satisfetes les seves expectatives mínimes en comparació de l'objectiu de referència del programa i el marc establert per la universitat.
- El nivell d'èxit dels estudiants en la seva ocupabilitat i/o accés a estudis superiors.
- El nivell d'èxit dels estudiants de diferents *backgrounds*.

#### **Docència i aprenentatge**

- L'avaluació de la relació de la docència i l'estratègia d'aprenentatge respecte dels objectius i els resultats d'aprenentatge.
- La varietat de mètodes d'ensenyament pel que fa a la seva capacitat de donar suport als estudiants en la consecució dels resultats d'aprenentatge.
- La participació i la implicació dels estudiants en el seu procés d'aprenentatge.
- L'efectivitat dels materials de suport.

## Progrés dels estudiants, suport i orientació acadèmica

- L'anàlisi de l'activitat dels estudiants des de diferents *backgrounds* (ètnics, discapacitats i de gènere) per explorar les raons d'aquesta diferència i les estratègies per millorar les deficiències trobades.

## Recursos d'aprenentatge

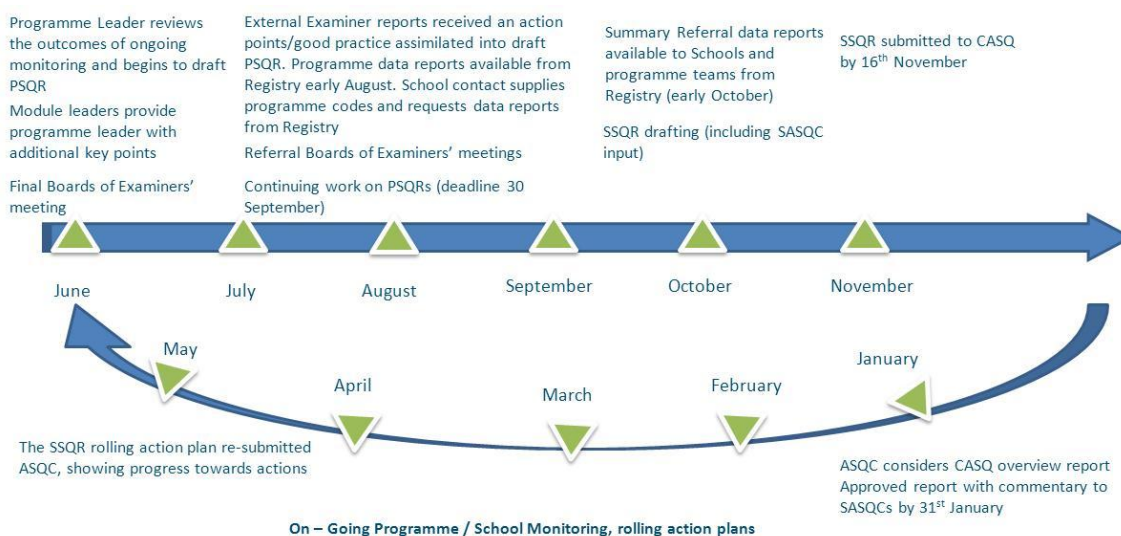
- La idoneïtat, la disponibilitat i el desplegament de l'experiència col·lectiva de l'equip docent per lliurar el pla d'estudis.
- L'estratègia per a la planificació, l'adquisició i el desenvolupament dels recursos materials necessaris per a l'aprenentatge.
- L'adequació i l'accessibilitat de serveis com ara la biblioteca i les tecnologies de la informació.

## Gestió de la qualitat

- Les reunions de l'equip del mòdul i del programa, i el seu impacte en el desenvolupament del programa.
- L'impacte dels comitès de gestió de la qualitat i millora.

És una bona pràctica fàcilment transferible a la realitat actual de les universitats catalanes. En primer lloc, perquè presenta un esquema dels principals aspectes que cal tractar per a cada programa i afavoreix el compromís del professorat encarregat de la docència, atès que és necessària la seva implicació per a la proposta millores, la detecció de bones pràctiques i la seva difusió a la resta de personal docent. En segon lloc, perquè és destacable la manera com fa reflexionar l'equip de direcció de la universitat sobre l'adequació dels recursos humans i materials per poder assolir els objectius del programa, i com fa prendre mesures per solucionar les deficiències.

A continuació es mostra un esquema de la manera com es desenvolupa aquest seguiment del programa durant l'any acadèmic.

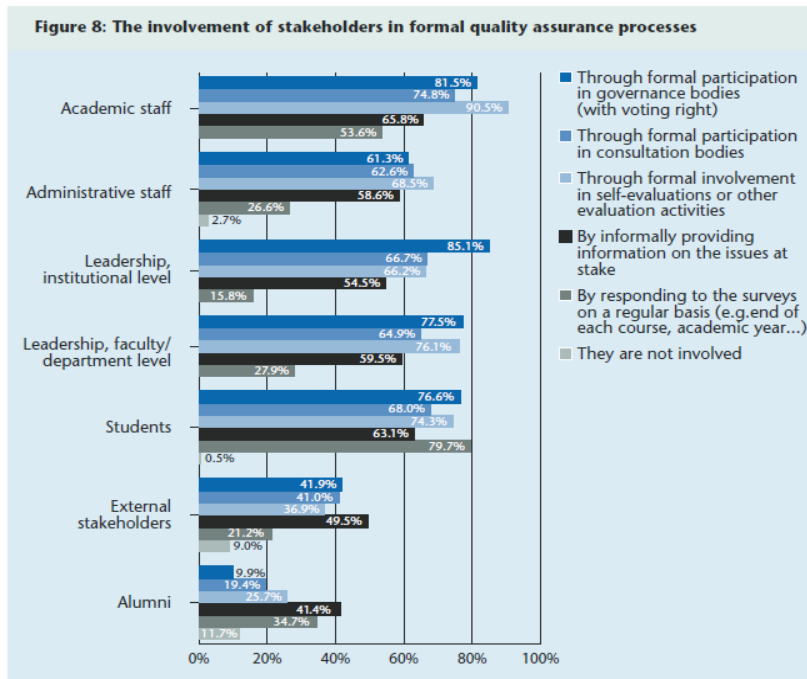




## 4.3. Avaluació i participació

### Participation of stakeholders

Whereas the participation of staff and students is one of the key principles in developing both a quality culture and QA processes, nearly half of the respondents do not have a committee responsible for QA. Committees are more likely to be found in HEIs having worked for longer in QA. HEIs with a longer history in QA are also more likely to give importance to the influence of students about the follow – up of QA activities they participated in. While the involvement of academic in formal QA processes, student involvement is not as widespread.



### External stakeholders

External stakeholders (e.g. employers, experts) have been involved in QA processes from the beginning. However, their participation level varies: around 80% of the HEIs include them in different ways in their decision making: through governance bodies, consultation bodies or as sources of information, among others, while roughly 20% of the HEIs do not consult or involve them at all.

External stakeholders are more likely to be involved in preparing a curriculum (for instance as members of working groups) when the ultimate decision on the curriculum is made by a body external to the HEI. However, the results indicate that their role is usually that of information providers rather than decision makers.

### 4.3.1. Open University

#### Estratègia institucional per coresponsabilitzar els diferents equips amb la qualitat de la formació i els processos

L'Oficina de Qualitat és de dimensions reduïdes, però manté un contacte directe i continuat amb els diferents equips que han d'assegurar el disseny, el desplegament, el seguiment i

l'avaluació dels programes formatius. L'Oficina de Qualitat coordina els mecanismes que s'apliquen per a l'assegurament de la qualitat, en dóna les directrius i en fa el seguiment.

La delegació de l'assegurament de la qualitat en les diferents unitats i facultats es fa per mitjà de l'adjunt al vicedegà, que té la funció de coordinar i garantir l'aplicació dels criteris i procediments que han d'assegurar la qualitat en cadascun dels processos. Els diferents vicedegans de Qualitat es coordinen entre ells i, de manera periòdica, es reuneixen amb la vicerectora de Qualitat per veure els criteris i procediments que cal aplicar. Aquesta metodologia s'està utilitzant des de fa deu anys i, malgrat que reconeixen les dificultats inicials i el volum de feina que suposa per als adjunts als vicedegans, els procediments que s'estableixen ajuden a prendre les decisions de forma més fonamentada. Els adjunts als vicedegans destaquen que aquesta metodologia de treball els ha ajudat a:

- Ordenar l'oferta.
- Crear un cercle de millora i fomentar la cultura de millora entre els diferents implicats.
- Fer un procés de reflexió previ al disseny de la titulació. Ajudar a centrar els objectius.
- Identificar bones pràctiques i compartir-les.
- Detectar els punts febles i disposar d'arguments per a les modificacions, millores, inversions...
- Ajudar a conèixer la pròpia capacitat.

#### 4.3.2. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

##### **Compromís i implicació dels centres: creació de la Xarxa de Centres de Gestió Innovadora (RCGI) a canvi d'increments en el seu pressupost ordinari**

No tots els centres de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) poden formar part de la RCGI, sinó que s'han de complir uns criteris que predisposen que hi hagi un fort compromís dels centres. Aquests requisits són:

- Haver realitzat alguna autoavaluació (PEI, EFQM...) i/o haver implantat un sistema de qualitat segons la norma ISO.
- Tenir actiu un pla de qualitat derivat de l'autoavaluació (PEI, EFQM...), de l'existència d'equips de millora o de la implantació d'un sistema de qualitat segons la norma ISO.
- Nomenar, preferiblement entre els membres de l'equip de direcció, un responsable de qualitat i una comissió de qualitat delegada de la Junta de Centre.
- Haver-hi un compromís exprés de la Direcció i de la Junta de Centre amb la gestió de la qualitat, que manifesti la seva intenció d'abordar els passos oportuns per aplicar el model EFQM.
- Formar tot l'equip directiu en gestió de la qualitat.

Com es recull de l'experiència, aquesta implicació ha estat molt positiva a l'hora de fer transferència als altres centres de la UPV/EHU.

Aquesta implicació i aquest compromís no són gratuïts, sinó que un centre pot veure incrementat el seu pressupost ordinari a canvi d'aquesta implicació i dels resultats que se n'obtenen.

### **Compromís i implicació dels centres: utilització del software de gestió Unikude**

La implicació dels centres que tinguin un pla estratègic útil, realitzin una gestió ordinària basada en processos, mesurin tots els aspectes lligats a la vida universitària del centre, es comparin amb els altres centres i, finalment, avaluin i revisin el seu dia a dia per establir accions de millora, es potencia amb la disposició del software de gestió Unikude, que els ajuda en la direcció i gestió de tots aquests processos, tant a escala de gestió documental com de control de les accions de millora derivades de l'anàlisi dels resultats obtinguts.

### **Compromís i implicació de les persones**

S'ha de donar una semiprofessionalització del personal que col·labora amb la Càtedra de Qualitat. Per exemple, per formar part de la Xarxa de Persones Col·laboradores (RC3), s'han de reunir els requisits següents:

- Haver assistit a seminaris i activitats de formació organitzades per la Càtedra de Qualitat.
- Haver participat com a membre en equips de millora o en grups de treball tutelats per la Càtedra de Qualitat durant sis mesos com a mínim.
- Haver col·laborat amb les activitats de la Càtedra de Qualitat promovent, facilitant o coordinant equips de manera continuada durant els dos últims anys.
- Haver col·laborat en activitats de difusió organitzades per la Càtedra de Qualitat (Setmana Europea, cursos de formació, presentació de resultats d'equips, cursos d'estiu...).

Aquests requisits asseguren la difusió de les bones pràctiques desenvolupades a la UPV/EHU.

Des de la perspectiva dels centres, es destaquen breument dues bones experiències de reforçament de la cultura organitzativa en els principis de qualitat total: l'Escola Universitària d'Infermeria de Donostia-Sant Sebastià i la Facultat de Ciència i Tecnologia de Leioa.

Tots dos centres tenen consolidat un model d'excel·lència EFQM. Els seus equips directius exerceixen un fort lideratge i, sens dubte, la participació en el programa AUDIT va suposar reflexionar sobre tots els processos que constituïen el seu sistema de gestió i qüestionar-los.

### ***Escola Universitària d'Infermeria de Donostia-Sant Sebastià / Donostiako Erizaintzako Unibertsitate Eskola***

Creada el 1997, té establert, documentat i implementat un SGIQ, i el manté d'acord amb els requisits de la norma UNE-EN ISO 9001:2008, dels criteris establerts per l'ANECA i del model de gestió EFQM.

L'Escola va planificar, en diferents fases, el disseny, la implantació i el compliment de tots els requisits d'un sistema de la qualitat. El SGIQ es documenta amb el *Manual de la qualitat*, on

s'especifica la política de qualitat de l'Escola i l'organització necessària per aconseguir els objectius d'assegurament de la qualitat del servei que presta.

La gestió de l'Escola es lidera mitjançant un equip de direcció integrat per la directora, els subdirectors i subdirectores, la secretària acadèmica i l'administradora.

El Vicerectorat de Qualitat i Innovació Docent de la UPV/EHU, sobre la base de la convocatòria del programa AUDIT efectuat per l'ANECA, va seleccionar l'Escola com un dels centres representants d'aquesta universitat per participar en la primera convocatòria (2007).

La participació en aquest programa va exigir reflexionar sobre tots els processos que formen el seu sistema de gestió i qüestionar-los. Aquests processos se subdivideixen en diferents subprocessos que són documentats mitjançant **31 procediments**, que donen cobertura a les directrius del programa AUDIT i a la norma UNE-EN ISO 9001, norma per la qual el centre està certificat des de l'any 2001.

[http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/grupos\\_de\\_trabajo/es\\_como/adjuntos/Guía%20Gestión%20DEFINITIVA%20-%20Servicio%20de%20Publicaciones%20UPV.pdf](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/grupos_de_trabajo/es_como/adjuntos/Guía%20Gestión%20DEFINITIVA%20-%20Servicio%20de%20Publicaciones%20UPV.pdf)

[http://www.enfermeria-donostia.ehu.es/p226-content/es/contenidos/informacion/euenfss\\_audit/es\\_audt/programa\\_audit.html](http://www.enfermeria-donostia.ehu.es/p226-content/es/contenidos/informacion/euenfss_audit/es_audt/programa_audit.html)

### ***Facultat de Ciència i Tecnologia / Zientzia eta Teknologia Fakultatea***

El juliol de 2002, l'equip de deganat (ED) de la Facultat va dur a terme una reflexió sobre el tipus de gestió que realitzava el centre, i va arribar a la conclusió que el model EFQM integrava la filosofia que guiava fins aleshores les accions de la direcció de la FCT/ZTF. Aquesta creença va portar l'ED a sol·licitar i rebre de la Càtedra de Qualitat de la UPV/EHU el curs formatiu titulat "Introducció al model EFQM i les seves vies d'aplicació en un centre universitari". Amb aquest curs s'inicia un procés formatiu que enllaça amb la primera autoavaluació del centre i la definició d'un conjunt d'accions de millora, fets que configuren el punt de partida del primer Pla de gestió de la FCT/ZTF.

Durant l'any 2005 es va fer la primera reflexió estratègica. En els diferents grups de treball van participar nombroses persones en representació dels diferents col·lectius del centre. Fruit d'aquesta àmplia reflexió, l'ED va elaborar el Pla estratègic 2005-2010. Paral·lelament, s'estableix el primer Mapa de processos del centre, que va documentar tots els procediments que se segueixen per dur a terme les diferents activitats que es realitzen en l'organització.

Des d'aleshores, la Facultat té alineats els seus valors i la seva cultura organitzativa amb els principis de la qualitat total, utilitza com a referència el model d'excel·lència EFQM i dirigeix la seva gestió cap a la visió gràcies a un pla estratègic quinquennal. En reconeixement a aquest treball, el centre ha estat distingit amb la Q de Plata a l'Excel·lència en la Gestió, atorgada pel Govern Basc el mes de desembre de 2006.

El mes de febrer de 2007 es produeix un relleu en l'ED. Pel que fa a la política de qualitat, el programa de govern del nou ED va ser continuista, i es va basar en dos punts fonamentals: el

desenvolupament del Pla estratègic 2005-2010 i un model de gestió basat en criteris de millora contínua.

Conseqüentment, s'han realitzat importants avenços en aquest àmbit, com són la creació de la Comissió de Garantia de Qualitat (any 2007) i la revisió, actualització i millora del Mapa de processos (any 2009).

<https://zabaldu.ehu.es/web/ztfzabaldu/audit-ztf>

### 4.3.3. Helsingin Yliopisto

#### Interacció amb la societat

La Helsingin Yliopisto (Universitat de Hèlsinki, UH) incorpora entre els seus objectius bàsics la interacció amb la societat (al mateix nivell que la docència i la recerca).

Aquest és un exemple evident que aquesta institució té interioritzat l'impacte de la universitat en la societat. La UH creu que és un dels actors responsables en l'aprenentatge de la comunitat, i per això és un valuós soci en les diferents formes de cooperació.

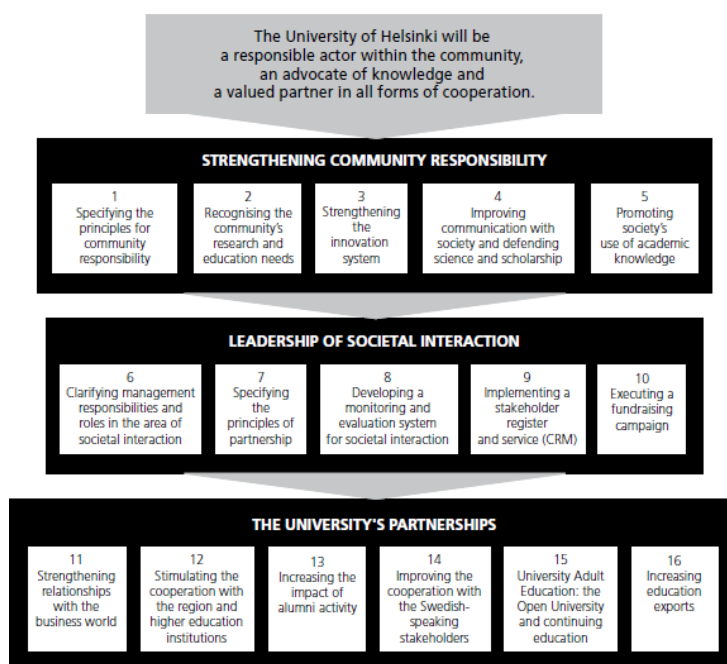
- Enfortiment de la responsabilitat de la comunitat:
  - Especificant els principis de responsabilitat amb la societat.
  - Reconeixent la importància de realitzar recerca útil per a la comunitat i d'abordar les necessitats educatives del moment.
  - Enfortint la innovació del sistema.
  - Millorant la comunicació amb la societat i defensant la importància de l'educació.
  - Fomentant l'aplicació del coneixement en l'àmbit de la societat.
- Lideratge en la interacció social:
  - Aclarint el rol i les responsabilitats de gestió de la universitat en la interacció amb la societat.
  - Especificant els principis bàsics de la col·laboració.
  - Desenvolupant un sistema de seguiment i d'avaluació per a la interacció social.
  - Detectant i implementant un registre d'agents d'interès.
  - Fent campanyes de recaptació de fons.
- Les associacions de la universitat:
  - Enfortint relacions amb l'àmbit empresarial.
  - Apropant el desenvolupament regional a la universitat.
  - Incrementant l'impacte dels exalumnes.
  - Millorant la cooperació amb els suecoparlants.

- Apropant la universitat i la formació continuada als adults.
- Potenciant l'exportació del coneixement finlandès.

La voluntat d'apropar la universitat a la societat no és un propòsit nou, atès que la majoria d'universitats realitzen polítiques d'apropament. La pràctica que és bàsica perquè aquesta voluntat tinguin efecte és el fet de donar-li la mateixa importància que la docència i la recerca.

Aquesta importància es veu reflectida en dos nivells diferents. En l'àmbit de la docència, entre altres accions, s'acosten els campus i els serveis universitaris a la societat en general. Pel que fa a la recerca, es vol donar importància a fer recerca sobre temes que siguin de gran aplicabilitat per a la societat i el món empresarial. D'aquesta manera, els estudiants reconeixen més fàcilment el punt de connexió entre la universitat i el món laboral, i en fer el pas cap a la primera feina creuen que estan preparats.

Programme for societal interaction; key areas for development and actions 2010–2012



La UH ha estudiat les diferents formes d'interacció amb la societat i per a cada acció ha definit:

- l'àrea de desenvolupament amb la qual està relacionada,
- el calendari d'implementació de l'acció,
- el responsable de portar-la a terme,
- els indicadors per mesurar el grau d'acompliment de l'acció,
- els recursos necessaris i
- els costos de la implementació.

Transferir aquesta bona pràctica a la UPC té dos avantatges principals: la majoria de les accions tenen un cost baix i algunes de les accions són d'implementació a curt termini. Tot i així, la seva aplicació implica una decisió de participació activa de l'àmbit polític de la universitat.

#### 4.3.4. Wageningen University

##### **Programa de formació dels estudiants que participen en òrgans de gestió i direcció**

Aquesta universitat organitza un curs de formació per a tots els estudiants que participen com a representants estudiantils en els diferents òrgans de direcció i gestió, especialment per als estudiants que participen en els comitès de programa. Aquests curs no és obligatori, però sí que es recomana com a molt desitjable. La durada del curs és de mig dia i, per tal de facilitar l'assistència dels estudiants, se'n programen quatre edicions al llarg de tot l'any, en diferents moments del dia i en diferents dies de la setmana. **La informació sobre el curs es difon àmpliament a través de tots els mitjans de contacte amb els estudiants.**

El contingut del curs presenta diferents aspectes de la universitat:

- Estructura de l'organització universitària.
- Visió i objectius de la universitat.
- Qui s'encarrega de què (càrrecs).
- Seguiment i control de la qualitat (intern i extern).
- Funcions dels comitès de programa.

Avantatges d'aquesta pràctica:

- Facilita la integració dels estudiants en els òrgans de participació.
- Ofereix una visió resumida i clara de quins són els objectius i què se n'espera.
- Afavoreix la socialització d'aquest col·lectiu i l'intercanvi d'experiències i problemes.

El coneixement de la universitat per part de l'alumnat fa més eficient i eficaç la participació d'aquest col·lectiu en els diferents òrgans.

El grau de transferibilitat d'aquesta bona pràctica a les nostres universitats és força alt i ràpid, i els avantatges poden ser clarament els mateixos que s'han assenyalat.

#### 4.3.5. Sheffield Hallam University

##### **Sistema d'assessorament amb la participació del professorat**

La pràctica de l'assessorament als estudiants que realitza el professorat és una bona iniciativa, ja que augmenta la relació entre professorat i alumnat, al mateix temps que **facilita l'intercanvi d'informació i experiències en tots dos sentits. Fa que l'alumnat se senti més implicat en la universitat i estimulat en la seva formació, i això s'hauria de reflectir en els seus resultats acadèmics.** L'assessorament ajuda els estudiants en la seva vida acadèmica, ja sigui a l'hora d'escollir les assignatures que millor s'adiuen amb el seu currículum i les seves habilitats o a l'hora de ser aconsellats sobre els diferents itineraris.

**L'aplicació de l'assessorament i la relació més estreta entre alumnat i professorat suposaria més interrelació entre ells,** cosa que implicaria que el professorat tindria més

recursos i informació per tal de poder afinar amb el pla d'estudis i el disseny de l'assignatura i que l'alumnat disposaria de més informació sobre què s'espera d'ells en cada assignatura. D'altra banda, comportaria, a priori, una reducció de la taxa d'abandonament dels estudiants.

### 4.3.6. University of Central Lancashire

#### Avaluació per competències

- La importància dels resultats d'aprenentatge (*learning outcomes*) en el procés d'avaluació recau en el fet que cada resultat d'aprenentatge ha de ser avaluat i que es tenen en compte els nivells.
- Els estudiants, a través de la intranet, disposen dels descriptors de les assignatures (mòduls) on està definida tota la informació necessària, a més dels resultats d'aprenentatge necessaris per superar el curs.
- Es publica una guia per a estudiants sobre l'avaluació, feta pels mateixos estudiants.
- Al final de cada mòdul s'emplena un qüestionari de satisfacció. Cada estudiant és convidat a participar en l'avaluació del mòdul mitjançant un qüestionari d'avaluació. El procés implica un seguit de preguntes estàndard, i es proporciona als tutors del mòdul un espai per inserir-hi fins a tres preguntes adequades per als seus propis mòduls en la secció de recerca d'informació qualitativa. Els tutors dels mòduls analitzen aquesta informació per preparar i aplicar un pla d'acció adient. Qualsevol de les qüestions plantejades i les mesures adoptades s'introdueixen en el procés de seguiment anual. El tutor del mòdul també és responsable de garantir que el *feedback* es dona als estudiants.

Tenir un sistema d'avaluació per competències clar i ben definit és bàsic per disposar d'un correcte indicador de progrés de l'estudiant.

### 4.3.7. Universitat Miguel Hernández

#### Sistema d'incentius

Amb el propòsit d'estimular i de reconèixer l'eficàcia i la preocupació per la millora de la qualitat de la gestió universitària en el marc de la Universitat Miguel Hernández (UMH), s'estableixen els programes d'incentius següents:

1. Programa d'incentius a la innovació i la millora contínua
2. Programa d'incentius a la implicació i l'eficàcia
3. Programa d'incentius a la qualitat reconeguda

La dotació per a cadascun dels tres programes d'incentius s'estableix anualment, per acord del Consell Social a proposta del Consell de Govern, i posteriorment es comunica a Gerència, a tots els serveis i a totes les unitats administratives.



## **Programa d'incentius a la innovació i la millora contínua**

Una senzilla estratègia que possibilita l'èxit en les organitzacions és aprofitar al màxim el coneixement que les persones que integren l'organització tenen com a resultat de la seva activitat, experiència i preparació. Les idees, solucions i innovacions, fruit del coneixement, són un capital que obre oportunitats de millora. En el marc del II Pla director per a la qualitat en la gestió, es posen en marxa dues estratègies independents però complementàries: la primera, un premi al millor suggeriment; i, la segona, els incentius als resultats dels equips de millora.

### **1. Millor suggeriment**

S'ha consolidat un premi anual al millor suggeriment que possibiliti millores significatives en l'atenció al client, la reducció de temps de treball, l'estalvi de costos, la protecció de l'entorn, l'aportació a la puntuació EFQM, etc. Aquest premi busca incentivar millores en els processos i en els resultats, fruit de la capacitat creativa de les persones. En definitiva, busca incrementar la nostra qualitat de la mà de més efectivitat, eficiència, accessibilitat o comoditat en la realització de les tasques.

Poden participar-hi tots els membres de la comunitat universitària. Anualment, un jurat format per representants de tots els grups professionals estamentals de la UMH i per professionals de prestigi d'altres institucions o empreses, valora les propostes i atorga aquest premi, que és ratificat pel Comitè de Qualitat de la UMH.

### **2. Equips de millora**

L'objectiu és incentivar la innovació i la millora contínua dels processos i les activitats que es realitzen en l'àmbit de la gestió. S'incentiva la formació i l'actuació dels equips de millora. Es parteix de la idea que no hi ha ningú més indicat per millorar els processos que les persones directament implicades. En essència, la idea se centra en el fet que la capacitat d'innovació rau en els professionals que assumeixen diàriament la responsabilitat de la gestió dels processos i les activitats administratives.

Els equips de millora, regulats pel Reglament d'òrgans amb competències en matèria de qualitat de la UMH, possibiliten reflexionar sobre la pràctica per tal d'incrementar-ne la qualitat. El seu objectiu és analitzar, en un breu termini, una activitat, un procés o un resultat que requereix una millora, portar a la pràctica les solucions ideades i comprovar-ne el grau d'efectivitat. La constitució dels equips de millora pot incloure PAS, PDI, estudiants o personal aliè a la universitat (experts en determinades qüestions). El nombre d'integrants pot ser variable. La durada dels treballs d'un equip de millora, encara que subjecta a variabilitat, no ha de superar els nou mesos.

Les propostes d'innovació o de millora tenen identificades l'àrea de millora que s'aborda, les alternatives de millora que es proposen, l'elecció del mètode que es posa en pràctica i l'avaluació del resultat d'aquesta pràctica.

S'estableix un incentiu màxim per equip de millora, a repartir segons el criteri dels seus integrants, amb un màxim per participant. La no-assistència al 85% de les reunions de treball

de l'equip de millora o un absentisme (per qualsevol causa) registrat en el sistema de control de presència de vuit dies l'any seran motiu per no percebre aquest incentiu.

La quantitat assignada a l'equip de millora anirà en funció dels avantatges que suposi en termes de plusvàlues: atenció al client (satisfacció), eficàcia (millora de resultats), eficiència (estalvi de costos o temps) i comoditat en l'acompliment de les tasques. Aquest incentiu es percebrà una vegada implantada la proposta (o propostes) i avaluat el seu rendiment.

El nombre mínim d'un equip de millora s'estableix en tres participants. Durant un mateix any no es podrà participar en més de dos equips de millora.

### **Programa d'incentius a la implicació i l'eficàcia**

El III Pla director amplia el sistema d'incentius a les diferents unitats i perfils professionals sobre la base de l'estratègia del Pacte per la Qualitat, que, en essència, busca afavorir la millora contínua en tots els àmbits d'activitat del PAS.

Aquests incentius busquen reconèixer la implicació i l'eficàcia de les persones que activament participen en la posada en pràctica dels processos administratius que afavoreixen el marc on desenvolupar una docència i una recerca excel·lents. La posada en pràctica d'un sistema de reconeixement a les persones respon a la política de crear el marc des del qual es pugui impulsar una gestió administrativa completament professional, on les línies de treball responguin a objectius programats. Al mateix temps, es busca incrementar la participació activa de totes les persones.

Aquest sistema d'incentius parteix del reconeixement de la responsabilitat de les persones i de la importància de la seva contribució i capacitat creativa, de manera que una de les seves premisses rau, precisament, en l'atribució d'autoritat per exercir les seves competències amb la màxima autonomia i responsabilitat.

El personal dels diferents serveis i unitats s'acull voluntàriament a aquest sistema d'incentius i pot optar a un incentiu de pagament anual (el mes d'abril). Anualment es defineix l'import màxim a percebre com a incentiu.

En el cas de l'incentiu de caràcter personal, el nivell d'absentisme (per qualsevol causa) registrat en el sistema de control de presència de la persona en concret ha de ser, com a màxim, de vuit dies l'any. En el cas d'incentiu de caràcter col·lectiu, l'absentisme superior a vuit dies l'any ha d'estar justificat i serà d'un màxim de trenta dies l'any per a tot el conjunt.

La base per al càlcul de l'incentiu individual s'establirà anualment en funció de la quantitat màxima d'incentiu pactat amb Gerència. D'aquesta manera, l'incentiu que pogués correspondre a un servei o a una unitat administrativa per aplicació del sistema de direcció per objectius es distribuirà entre les persones del servei o la unitat administrativa a l'inici de l'anualitat, de manera que tothom coneixerà els objectius que es volen assolir i l'incentiu màxim que és possible aconseguir en aquesta anualitat.

### **Programa d'incentius a la qualitat reconeguda**

El reconeixement de la qualitat de la gestió realitzada per agències o institucions externes a la UMH suposa una dedicació i un compromís més grans per assegurar i incrementar la qualitat de les activitats que es duen a terme i un enfocament en la gestió que busca maximitzar l'efectivitat, l'eficiència i l'orientació al client. Al reconeixement social i professional que representa aquest reconeixement extern, s'hi sumarà un incentiu a la qualitat del treball reconegut per institucions o agències externes a la UMH.

El personal que participi en processos de certificació de la qualitat podrà optar a un incentiu de pagament anual (el mes de desembre) que es mantindrà durant els tres anys següents d'obtenir la certificació, sempre que es mantingui aquesta certificació:

- 45% per a totes les persones directament involucrades en l'activitat certificada.
- 25% si s'és responsable d'algun dels processos clau certificats.
- 20% en funció dels resultats en els indicadors de rendiment dels processos certificats en què es tingui una part activa (temps estimat de dedicació al procés superior al 35%).
- 10% si s'acredita formació en matèria de qualitat (almenys 15 hores els dos últims anys) relacionada amb la certificació en curs.

### **Programa de gestió de queixes i suggeriments**

L'Oficina de Gestió i Control de la Qualitat (OGCC) assumeix la gestió dels suggeriments no acadèmics dels grups d'interès mitjançant una bústia de suggeriments en línia centralitzada. Així doncs, des de l'OGCC es registra la rebuda de suggeriments, se n'assegura la resposta en cas que tinguin un remitent, i es vetlla per la seva difusió entre els individus o organismes implicats i perquè es resolguin dins d'un termini acceptable.

Per incentivar la participació dels grups d'interès en el procés, es convoca semestralment un premi al millor suggeriment; i, en acabar el curs, es decideix quin dels dos millors suggeriments semestrals mereix el premi al millor suggeriment anual. Es tracta d'una pràctica innovadora, pel fet que tot el procés es gestiona de forma senzilla i eficaç mitjançant els aplicatius programats amb aquesta finalitat; també és interessant la introducció d'incentius en forma de premi per tal d'assegurar una bona participació en el procés dels grups d'interès.

D'altra banda, el fet que se centralitzi la recollida de suggeriments no acadèmics en un únic punt i per mitjà d'un únic aplicatiu facilita el control precís de tots els suggeriments rebuts, evita duplicitats d'informació i permet assegurar que tots els *inputs* rebuts es gestionen eficaçment. Així doncs, des de l'Àrea de Qualitat de la Universitat de Vic (UVic), i aprofitant que ja disposem d'aplicatius de recollida similars als de la UMH, s'estudia poder aplicar a curt o mitjà termini un sistema centralitzat de recollida de suggeriments, que assegurï que tots els que es reben siguin processats adequadament, difosos entre els destinataris pertinents i resolts dins de terminis raonables. A llarg termini, i segons els recursos disponibles, s'estudia la possibilitat d'introduir un sistema d'incentius a la participació basat en la concessió de distincions als millors suggeriments.

## 4.4. Sistemes de gestió de la qualitat

### Internal quality processes

Quality processes must be orientated toward improvement and linked to both the institutional strategic cycle and the external evaluation cycle in order to reduce the financial burden and the time spent on these processes. Particularly, it is essential to ensure good data collection and analyses at central level in order to develop a global picture of the institution and to reduce the burden of these quality processes on individual units.

Internal quality processes need to be comprehensive and can be used to track progress with bologna and ensure the quality of the learning environment.

### Quality assurance structures

Quality assurance processes most commonly cover teaching and learning activities, which is quite understandable, as the creation of the European Higher Education Area – and the ESGs as an integral part of it – has focussed on this part of HEIs' mission. Thus, 98.2% of the respondents to our survey answered that their quality assurance processes cover teaching and learning, while student support services, which are closely related to teaching and learning, are covered in only 75.7% of HEIs. The other activities mentioned by 6.7% of the respondents cover areas as diverse as artistic activities and equal opportunity policies.

*Trends 2010*

### 4.4.1. Universitetet i Oslo

Una bona pràctica és la **presència a cada facultat d'una figura tècnica**, del col·lectiu del personal d'administració i serveis, dedicada a les funcions de seguiment de les titulacions, que **dóna suport a facultats i departaments per organitzar les activitats de seguiment**: cercar les dades, organitzar-les, marcar el calendari d'activitats i fer el seguiment del seu compliment. La figura d'una persona de suport a les tasques de seguiment als centres permet estructurar unitats centrals àgils i facilitar la descentralització i la distribució de responsabilitat d'una manera més localitzada. Sota les directrius de l'equip de deganat del centre, aquesta figura ajuda el personal acadèmic en el desenvolupament de les seves responsabilitats pel que fa a l'assegurament de la qualitat dels estudis que s'ofereixen a la facultat.

Les diferents persones que **treballen en les qüestions de seguiment i de qualitat als centres funcionen relacionades amb la resta (*networking*) i amb l'equip central d'assegurament de la qualitat (QA) a l'Oficina d'Afers Acadèmics**. S'organitzen reunions periòdiques entre el personal dels centres i el personal de l'oficina central.

Cal destacar també la inclusió del sistema de garantia de la qualitat en la internacionalització. Es tracta de controlar la qualitat dels diferents acords interuniversitaris per a la mobilitat. Hi ha una xarxa pròpia de coordinadors de mobilitat de cada centre (els coordinadors de mobilitat dels centres són PAS).

Un altre aspecte remarcable són les reunions-seminaris que, periòdicament, es porten a terme entre el personal acadèmic i el personal dels diferents nivells del QA System.

## 4.4.2. Helsingin Yliopisto

### GESTIÓ DE L'OFICINA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I DESENVOLUPAMENT

#### AUDIT - Disseny, seguiment i desenvolupament dels SGIQ

El procés de treball que segueix el gabinet comença amb la descripció i la millora dels processos clau en el nucli i continua amb l'ajuda a les activitats desenvolupades per la unitat. Cada unitat pot definir els seus propis processos; tot i així, una gran part d'aquests processos són comuns a la majoria d'unitats. A la UH s'han definit, fins al moment de la visita, més de 100 models de processos diferents.

Per a cada procés es defineixen les activitats que desenvolupa la unitat i el paper que ha de portar a terme la universitat (d'aquesta manera, si és el cas, s'encabeix dins del programa estratègic).

Per a la descripció dels processos, el gabinet disposa de la *Guia de processos QPR*. Tots els processos creats han de seguir aquesta guia.

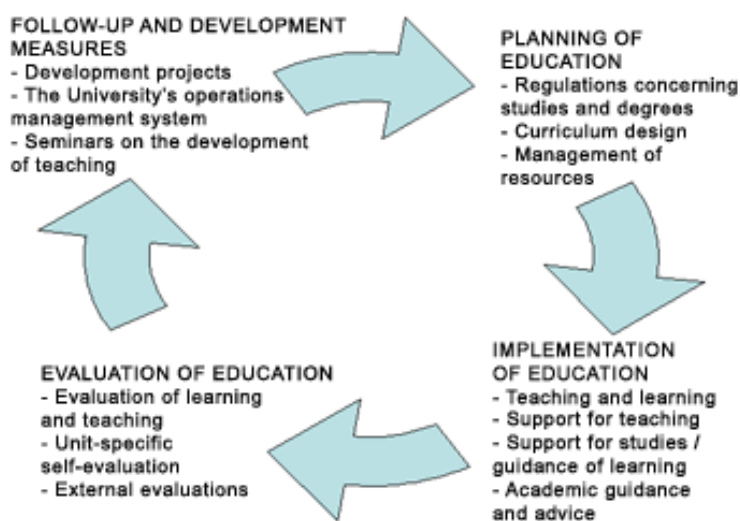
Als usuaris se'ls facilita una formació (de curta durada) per familiaritzar-se amb l'eina QPR.

A escala d'universitat, es va crear el manual operacional seguint la *Guia de processos QPR*.

D'aquesta manera, el gabinet de qualitat utilitza la mateixa interfície que els administradors de les unitats per consultar les evidències de cada procés, analitzar-ne els resultats i, si és procedent, detectar les possibles accions de millora.

Assignant la gestió del sistema de qualitat a les universitats i elles, al seu torn, a les unitats, s'aconsegueix que el sistema sigui flexible i s'adapti a cada casuística. Així, amb el suport del gabinet de qualitat, les unitats dissenyen els seus sistemes.

D'altra banda, amb la interfície informàtica comuna a la universitat, la gestió dels sistemes es pot fer de forma àgil i centralitzada; els centres també poden desenvolupar les seves accions i consultar les evidències ràpidament.



### Preparació de les auditories

Per evitar encadenar les universitats als seus sistemes de qualitat, en els processos d'auditoria es demana el mínim material possible:

- Una breu descripció de l'organització (nombre d'estudiants, personal). Màxim: 1 pàgina.
- Una breu descripció del sistema de qualitat. Màxim: 3 pàgines.
- El manual de qualitat de la universitat.
- Una breu descripció de com s'ha desenvolupat el sistema de qualitat.
- Una breu descripció amb enllaços sobre com es gestiona el sistema de qualitat. Màxim: 1 pàgina.
- Anàlisi DAFO del sistema de qualitat.
- Un resum dels principals objectius establerts pel sistema de qualitat i les accions de millora que estan en marxa. Màxim: 1 pàgina.

Per fer el seguiment de les millores recomanades **en els processos d'auditoria i ajudar al desenvolupament dels sistemes de qualitat, FINHEEC organitza seminaris dirigits a les universitats**. Un dels objectius dels seminaris és proporcionar *feedback* en el treball de desenvolupament dels sistemes de qualitat. Aquest *feedback* s'acostuma a fer al tercer any de l'última auditoria.

D'altra banda, **també s'utilitza el seminari per potenciar l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques dels treballs en l'àmbit de la qualitat**. Els seminaris estan oberts a totes les institucions d'educació superior.

Gràcies al lleuger procés d'auditoria definit per FINHEEC, es garanteix que la gestió del sistema es pugui fer d'una manera senzilla i no calgui recollir infinites evidències que carreguin el sistema i la seva gestió.

### AUDIT - Composició del grup auditor

El grup es compon de cinc persones: tres representants d'universitats, un estudiant i un expert en el tema. Els representants d'universitats han de ser membres de perfil diferent (personal d'administració, professorat, personal de direcció...).

Així mateix, cal que els membres del grup tinguin experiència en l'àmbit universitari, en els processos d'avaluació i auditories i en temes de qualitat, i que hagin participat en cursos de formació oferts per l'agència de qualitat.

### Planificació estratègica: sistema únic d'indicadors

El pla estratègic de la UH representa la posició de la institució en els temes més importants i en la manera d'enfortir els objectius principals: l'ensenyament, la recerca i la interacció amb la societat. El pla estratègic es basa en cinc polítiques o programes:

- La política de recerca.

- El programa per al desenvolupament de l'ensenyament i els estudis.
- El programa per a la interacció amb la societat.
- La política de recursos humans.
- El programa de lideratge de suport i serveis.

Les accions concretes, les responsabilitats i els recursos necessaris per assolir els objectius esmentats en l'estratègia es presenten en les polítiques i els programes. Les unitats componen els seus propis plans d'acció, basats en l'estratègia, les polítiques i els programes.

L'estratègia es durà a terme pel personal de la UH i els estudiants. La condició prèvia per a l'èxit en aquesta tasca és que el personal i els principals grups d'interès reconeixin l'estratègia com una cosa pròpia i es comprometin amb les activitats que hagin de complir.

Atès que la planificació estratègica té un impacte directe sobre tots els àmbits de la universitat, la UH ha vinculat, en la mesura del possible, els indicadors a tots els processos, com ara la planificació i el programa AUDIT.

D'aquesta manera ha aconseguit:

- Simplificar els sistemes de gestió de la universitat.
- Reduir els indicadors que formen el sistema d'indicadors de la universitat (agilitant-ne el procés d'obtenció).
- Unificar diferents processos de gestió de la universitat per facilitar les tasques a l'administració de les unitats.

Aconseguir indicadors polivalents en diferents processos de gestió de la universitat no és una tasca fàcil. Però, malgrat el cost temporal inicial per adaptar els processos a les noves necessitats, els beneficis d'aquest procés de simplificació són molt grans i hi ha millores en diferents àmbits:

- Reducció del temps de treball de les persones implicades en els diferents processos.
- Reducció del temps de treball en l'obtenció dels indicadors.
- Reducció del temps de treball en el tractament de les dades.
- Reducció del temps d'interpretació dels indicadors.

I, per tant, una reducció econòmica del sistema de gestió.

Es considera que és una bona pràctica totalment exportable a la UPC. De fet, conèixer aquesta experiència és una motivació afegida per treballar amb aquest objectiu, ja que moltes vegades els processos nous que entren en una universitat són vistos com una càrrega de treball més i no com un canvi de mentalitat en la gestió de la universitat.

[http://www.helsinki.fi/evaluation/quality\\_of\\_learning.html](http://www.helsinki.fi/evaluation/quality_of_learning.html)

<http://www.helsinki.fi/evaluation/responsibility.html>

### 4.4.3. Nottingham Trent University

El sistema de gestió de qualitat integra *learning experience*, assegurament i millora de la qualitat. Està estructurat en diferents mòduls, mitjançant comitès on participen personal acadèmic, personal d'administració i serveis i personal expert en gestió de la qualitat, cosa que permet un diàleg constant i l'intercanvi de punts de vista. A continuació es descriuen els principals elements d'aquest sistema i els seus objectius.

#### **Estratègia relativa als estàndards, gestió de la qualitat i millora**

- Assessorar en el desenvolupament de l'estratègia relativa al manteniment i la millora dels estàndards.
- Promoure i monitorar els assoliments dels plans de millora d'aprenentatge i docència.
- Avaluar l'impacte de la recerca, la consultoria i les activitats professionals de la universitat.

#### **Monitoratge i informe anual del programa**

- Fer el seguiment anual i la millora contínua dels programes, d'acord amb els requeriments de la universitat.
- Revisar el progrés dels estudiants, el seu rendiment, l'accés a estudis superiors, la inserció i altra informació transversal a tots els programes.
- Monitorar els informes anuals i els plans d'acció del programa.

#### **Orientació als estudiants**

- Realitzar el seguiment de l'eficàcia, l'adequació i la implantació de les regulacions dels programes d'orientació.

#### **Avaluació que han fet els estudiants dels programes i la docència**

- Fer el seguiment dels mecanismes de *feedback* dels estudiants.

#### **Avaluació externa**

- A partir dels informes dels examinadors externs, establir i monitorar els processos per analitzar amb detall les àrees d'acció indicades pels examinadors, per tal d'assegurar que suposaran una millora en la qualitat.

#### **Desenvolupament de nous programes**

- Rebre i avaluar propostes de nous programes i modificacions, i assegurar que són consistents amb l'estratègia acadèmica del centre.

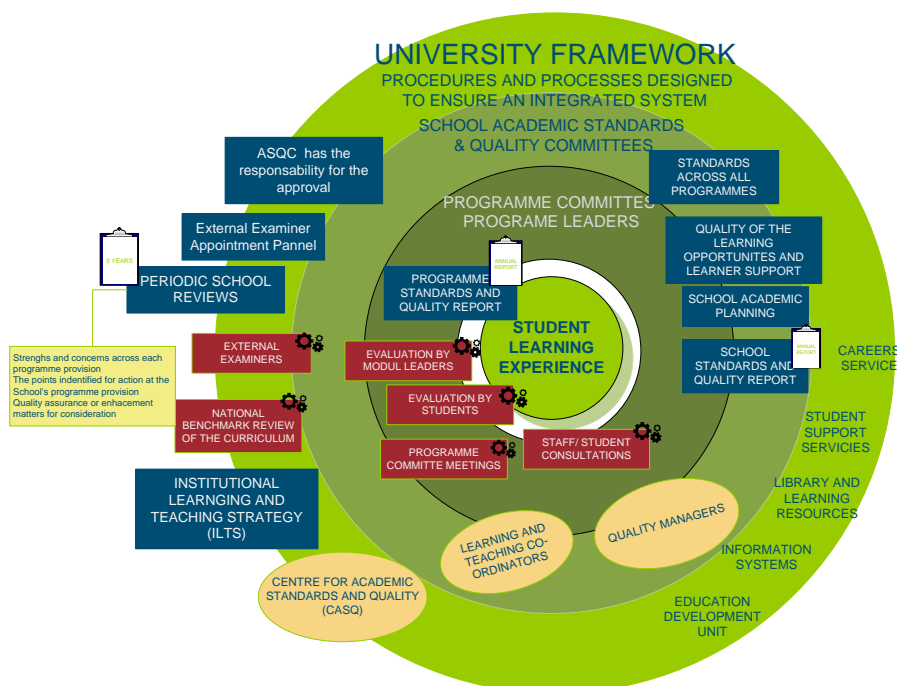
#### **Centres col·laboradors**

- Assegurar que els programes lliurats pels centres col·laboradors s'estan monitorant i desenvolupant d'acord amb els mateixos procediments que els programes propis de la universitat.



## Comitès de programa

- Responsabilitzar-se, en nom de l'Academic Board, de la gestió del programa, el desenvolupament, el lliurament, el seguiment i la millora, d'acord amb les regulacions establertes per l'Academic Board, els procediments del *Manual de qualitat* i les agències de validació.
- Reunir-se regularment (mínim dues vegades l'any) per revisar el lliurament del programa, el desenvolupament de les assignatures, la docència, l'estratègia d'orientació i aprenentatge, les polítiques d'orientació i la normativa.
- Considerar propostes de modificacions de programes i millores.
- Mantenir actualitzades les especificacions dels programes.



## 4.5. Sistemes d'informació

### The use of information

Practically all responding HEIs have an information system for monitoring their activities. Institutions tend to collect information about their profile and what they offer, but the information related to resources available to the students (such as library services, computer facilities...) is more limited. Moreover, the information collected is not necessarily the one made public.

The link between collecting information and informing the staff or students involved in this data collection is not obvious, as some information (such as teachers' performances) is typically considered as confidential or accessible only at leadership level.

Data also show that institutions that have processes in place to oblige a teacher to improve his/her performance give more consideration to the results of student surveys. These institutions, again, are those with a longer history in QA.

With regard to strategic management, in about two thirds of HEIs the institutional leadership conducts an annual evaluation to review the goals. However, only a little over half of the HEIs reported having formulated key performance indicators to monitor their progress.

### 4.5.1. Universidade de Santiago de Compostela

#### Facilitat i visualitat de l'aplicació

L'aplicació mostra de forma molt visual tota la informació, de manera que els usuaris poden acomplir les seves tasques sense haver de dedicar gaire temps a "entendre" l'aplicació, com funciona i què han de fer.

La primera pantalla és la de tasques pendents. Cada tasca té assignada una data d'execució, segons el calendari preestablert. L'usuari, amb una ullada a una sola pantalla, sap quines són les tasques que té assignades i que encara no ha fet.

El joc de colors dóna també molta informació, ja que el color vermell indica les tasques per fer i els resultats dels indicadors que cal justificar.

És important saber que l'usuari no ha d'entrar en l'aplicació constantment. Cada vegada que se li assigna una tasca nova, li arriba un correu electrònic amb tota la informació.

No es pot dir que sigui una pràctica gaire innovadora o, si més no, no hauria de ser-ho, ja que totes les aplicacions haurien de ser senzilles d'usar.

És una pràctica transferible, atès que a hores d'ara moltes universitats estan dissenyant o implementant sistemes de gestió. Cal tenir en compte que l'aplicació per a la gestió del SGIQ haurà de ser molt senzilla, per tal que els usuaris la vegin com una eina útil i alliberadora de feina i no com un afegit més en la seva tasca diària.

S'ha de destacar l'existència d'un corpus d'indicadors (96) perfectament definits i relacionats amb els procediments. No tan sols tenen la definició, sinó també l'especificació de quan s'han

de calcular, amb la data de les dades extretes, quan s'han d'analitzar, qui ho ha de fer i quins són els valors llindar que es consideren correctes.

Aquest aspecte ha comportat una feina preliminar important, però facilita enormement el seguiment dels processos i els seus resultats. Depenent dels valors aconseguits, l'aplicació demana la justificació per part dels responsables i l'establiment d'accions per a la millora.

Finalment, cal destacar que la Universidad de Santiago de Compostela (USC) ha establert convenis de col·laboració amb altres universitats mitjançant els quals la USC cedeix la seva aplicació informàtica. Aquesta aplicació pot ser adaptada a la realitat de cada institució.

Com a contrapartida es demana que, si la universitat receptora realitza modificacions que poden suposar una millora en l'aplicació, les posin en coneixement de la USC per tal que, si escau, les pugui incorporar a l'aplicació original.

### **Beneficis a mitjà i llarg termini**

- Generalitzar un SGIQ a tots els centres de la USC. Comportarà que els usuaris d'un centre o d'un altre treballaran de la mateixa manera, per la qual cosa la mobilitat del personal d'administració i serveis no afectarà la manera de gestionar el SGIQ.
- En el moment en què l'aplicació sigui necessària per a la gestió diària, a poc a poc s'anirà implantant un vocabulari i un pensament que ja tindrà en compte la qualitat. De manera progressiva, l'avaluació serà considerada com un final inherent a tots els processos. Un sistema que obligui a finalitzar el procés tancant tot el cercle de Deming ajudarà a interioritzar la necessitat de realimentar el procés mitjançant l'anàlisi dels resultats.

### **Transferibilitat**

És una pràctica absolutament transferible, en el sentit que les aplicacions informàtiques han de ser eines que ajudin a gestionar el SGIQ, de manera que facilitin la feina en lloc de fer-la més complicada.

Les universitats catalanes porten ja un gran historial de treball conjunt, que permetria posar en marxa experiències semblants.

## **4.5.2. Helsingin Yliopisto**

### **ORGANITZACIÓ TIC**

La UH va apostar, fa pocs anys (el 2008), per un canvi organitzatiu del seu personal tècnic en informàtica i comunicacions, de manera que va agrupar tot el personal TIC dins d'un mateix bloc en l'organització, el Departament de Tecnologies de la Informació (TI), que forma part dels serveis centrals d'administració (Oficina del Rector) i ofereix serveis a tot el col·lectiu de la UH.

El canvi va sorgir fruit tant del creixement de la comunitat universitària (ofereix serveis a més de 37.000 usuaris) com de l'ampliació de les xarxes de comunicació.<sup>1</sup>

Aquest departament s'estructura en dues divisions: Gestió de les TI i Serveis TI. La part de gestió es troba físicament a l'Oficina del Rector i està formada pel director i el cap d'administració; s'encarreguen del govern dels sistemes d'informació de la UH, de controlar l'arquitectura informàtica que s'utilitza, el pressupost i la seguretat de la informació.

La part de serveis, també amb un director i caps de serveis interns, forma part dels serveis universitaris i es divideix en tres branques:

- Serveis tecnològics: bases de dades, servidors, xarxes, serveis LAN, gestió de comptes dels usuaris...
- Solucions TI: suport a la docència i a la recerca, gestió de projectes, producció d'aplicatius, pla de sistemes d'informació, Oodi<sup>2</sup>...
- Suport a l'usuari: serveis d'escriptori, gestió de les estacions de treball, personal de suport als campus (aproximadament dues persones a cada campus).

El Departament de TI ofereix un catàleg de prop de 40 serveis. Actualment, després del canvi estructural, segueix un model centralitzat que impedeix que els serveis de la universitat tinguin el seu propi personal tècnic.

La branca de Gestió de les TI utilitza indicadors i enquestes sobre els serveis i equipaments informàtics per mesurar les diferents branques implicades en l'àmbit informàtic de la universitat.

Els resultats es recullen en informes mensuals, i de manera bianual es mesura la qualitat del servei, per definir l'estratègia tecnològica, amb informes anomenats "brúixoles d'estudi". Alguns indicadors inclosos en aquestes brúixoles són els costos (personal i tecnològic), la quantitat de personal, el nombre d'usuaris interns i externs, la satisfacció amb el servei, etc.

Aprofitant el canvi estructural de manera progressiva, s'han anat desprenent dels programes i els serveis externalitzats i han tornat a confiar en els desenvolupaments propis "a mida" i els productes de codi lliure.

---

<sup>1</sup> Amb prop de 23.000 equips connectats en xarxa (ordinadors, impressores, servidors...), representa una de les xarxes de telecomunicacions més grans del país.

<sup>2</sup> DataWareHouse.

## 5. ALTRES PRÀCTIQUES D'INTERÈS

### 5.1. Avaluació dels programes

#### 5.1.1. Universitetet i Oslo

En aquesta universitat hi ha les figures del **supervisor extern d'assignatures** i el **panel extern que revisa les titulacions**. Aquestes figures obliguen els departaments i les facultats a mantenir una base de dades amb persones —acadèmics de la mateixa universitat, acadèmics d'altres universitats, professionals, antics alumnes, estudiants— disposades a participar com a supervisors externs (de forma individual o de forma col·lectiva).

Els beneficis d'aquesta bona pràctica se **situen en la necessària obertura de la universitat a les mirades externes, a les opinions de qui no forma part de la mateixa estructura acadèmica** i honestament opina sobre el funcionament d'una assignatura o sobre un programa d'estudis.

### 5.2. Seguiment i avaluació de programes formatius

#### 5.2.1. Sheffield Hallam University

L'avaluació externa, mitjançant exàmens o la **participació de personal extern en la presa de decisions** de la universitat, atorga una visió independent i més objectiva dels processos i de les decisions. La participació d'avaluadors externs implica també una transmissió més gran de coneixements i d'experiències, obre més la universitat al món laboral i a altres universitats, i fomenta l'intercanvi informal d'experiències.

Les valoracions externes funcionen com un certificat de bones pràctiques per part de la universitat. L'avaluació externa dóna una visió independent de la feina feta. D'una banda, serveix com a mostra de bones pràctiques i com una certificació independent dels resultats, dels procediments i, per tant, de la qualitat de la universitat. De l'altra, **des d'un punt de vista intern, l'avaluació externa proporciona una visió externa de les pràctiques i els processos de la universitat**; per tant, aquesta és, a priori, una visió neutral, que serveix per detectar deficiències amb més facilitat i que pot ajudar a trobar-hi solucions.

### 5.3. Suport als estudiants

#### 5.3.1. Open University

##### Treball de les competències transversals de l'estudiant

L'OU-UK ha sistematitzat les competències per àmbits i segons tres nivells de la formació. L'estudiant, amb l'acompanyament d'un material i de diverses persones, anirà enregistrant

l'assoliment de les diferents competències, reflectint a través de quina activitat ha aconseguit la competència o com pot mostrar que aquesta competència ha estat adquirida.

Partint de la premissa que els estudiants de l'OU-UK són persones amb experiència professional, també es disposa d'un material adreçat als estudiants dels darrers cursos, on es donen pautes perquè l'estudiant prengui consciència de les competències que ha adquirit en el seu bagatge professional i formatiu, i com aquestes competències poden ser la seva carta de presentació en el moment de buscar una nova feina.

D'altra banda, l'OU-UK fa un procés d'adequació del vocabulari en la descripció de les competències que els estudiants adquireixen al llarg dels estudis, per tal de fer-les intel·ligibles als ocupadors i que puguin veure com la formació rebuda dona un valor afegit al currículum de l'estudiant per poder trobar feina. És a dir, es passa del vocabulari acadèmic al vocabulari professional.

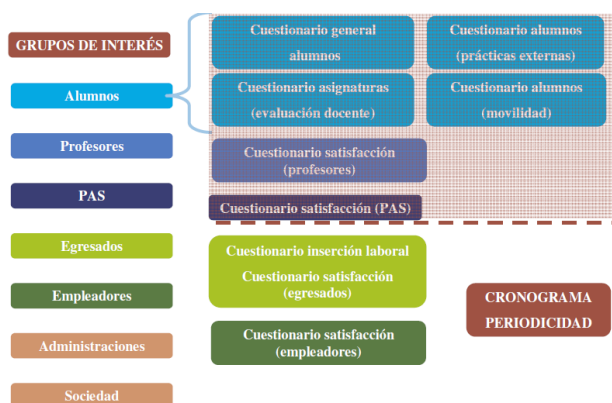
## 5.4. Participació dels grups d'interès

### 5.4.1. Universidad de Navarra

Aquesta universitat té un sistema d'anàlisi de la satisfacció dels diferents grups d'interès. Ha estat fruit d'una anàlisi prèvia d'identificació d'aquests grups i de com participen en els processos de la mateixa universitat.





























La recollida i l'anàlisi de les dades estan sistematitzades, tal com es pot veure en aquest calendari. Així mateix, la universitat disposa d'una eina informàtica per a la recollida de dades.

Per a la implantació d'aquest pràctica, la universitat recomana que una unitat centralitzada estableixi el contingut dels qüestionaris, per tal d'obtenir dades homogènies entre les diferents àrees de la universitat.



És convenient establir un calendari per a la realització de qüestionaris i posar-lo en el calendari permanent de la Secretaria.

Pel que fa a la periodicitat, les dades sobre la satisfacció del professorat i del PAS s'analitzen cada tres anys; la satisfacció dels alumnes, cada dos anys (segon i quart curs); i les assignatures, cada quatre anys, de forma que durant una promoció s'avalua tot.

		Alumnos				Profesores	PAS	Graduados	Empleadores
PRIMER CUATRIMESTRE	SEP								
	OCT								
	NOV								
	DIC								
SEGUNDO CUATRIMESTRE	ENE								
	FEB							Servicio Relaciones Internacionales	
	MAR							Servicio Relaciones Internacionales	
	ABR							Servicio Relaciones Internacionales	
	MAY	OSP							
	JUN								
	JUL							fe	
	AGO							fe	

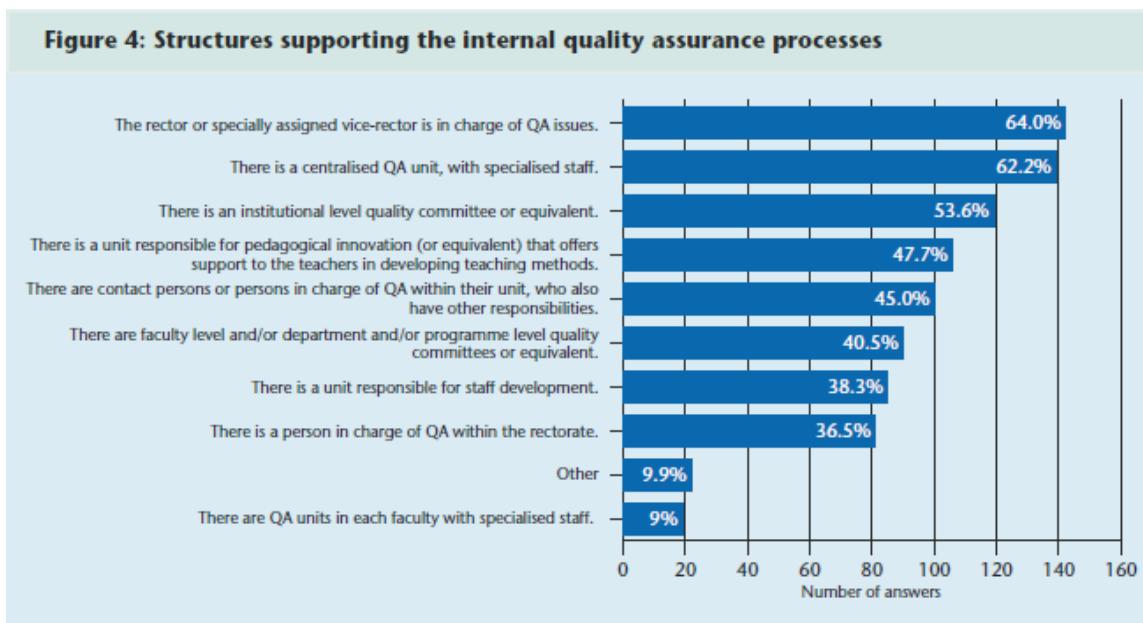
## 6. ASPECTES DESTACABLES DE LES DIFERENTS UNIVERSITATS

En aquest apartat es descriuen els trets principals dels SGIQ de les universitats visitades. En els informes realitzats per les universitats s'han recollit els trets que s'han considerat més interessants dels sistemes de gestió de la qualitat, com també l'estructura i les funcions dels departaments encarregats de dur a terme aquesta gestió de la qualitat.

L'objectiu és descriure el marc en què es desenvolupen les bones pràctiques i dibuixar els diversos escenaris on es gestiona la qualitat.

### 6.1. Organització i funcions

La majoria de les unitats responsables de la gestió de la qualitat a les universitats depenen d'òrgans de direcció, aspecte que coincideix amb la tendència assenyalada a l'informe Trends 2010.



*Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*

**“En el 64% d’universitats enquestades el rector o el vicerector és el responsable l’assegurament de la qualitat”**

Com a factor comú a totes les universitats visitades, la unitat responsable de la gestió de la qualitat participa en el disseny del pla estratègic de la universitat, i en la majoria de casos és la responsable de la implantació i el seguiment d’aquest pla estratègic.

En el cas de la **Helsingin Yliopisto**, l’Oficina de Planificació Estratègica i Desenvolupament treballa en la planificació estratègica i la gestió operacional, a partir de quatre processos bàsics: la formulació estratègica, l’alineament estratègic, l’estratègia d’aplicació, i el seguiment i



l'avaluació. Per donar suport a aquest àmbit, la UH utilitza un sistema de gestió descrit al manual operacional.

<http://www.helsinki.fi/suunnitteluyksikko/planningunit/planning.html>

En relació amb l'organització interna de les unitats responsables de la gestió de la qualitat, un altre factor que cal destacar és la coordinació entre les unitats de qualitat i les unitats que avaluen i assessoren el personal acadèmic en tècniques per a l'aprenentatge (*learning experience*) i la metodologia docent. En la majoria de casos formen part del mateix departament i en d'altres han establert processos de coordinació entre elles.

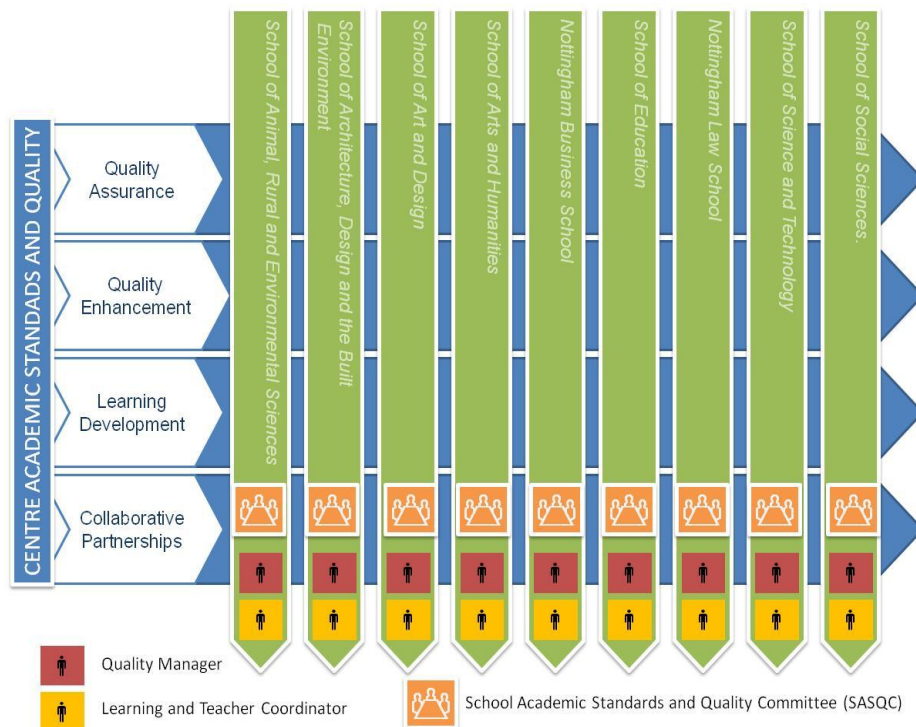
En el cas de la **Nottingham Trent University**, el Centre for Academic Standards and Quality (CASQ) té com a principal objectiu:

“To support the university and its schools by providing a central resource for the introduction, maintenance and enhancement of programmes of study.”

Cadascuna de les facultats té assignat un *quality manager* i un *learning and teacher coordinator*, que formen part del Comitè d'Estàndards Acadèmics i Qualitat de la facultat i són referents per als equips de programa.

[http://www.ntu.ac.uk/cadq/quality\\_assurance/index.html](http://www.ntu.ac.uk/cadq/quality_assurance/index.html)

L'Open University i la Wageningen University presenten una estructura de comitès a diferents escales, per tal d'articular les accions de seguiment i d'avaluació de la gestió de la qualitat. En tots dos casos es presenta una estructura



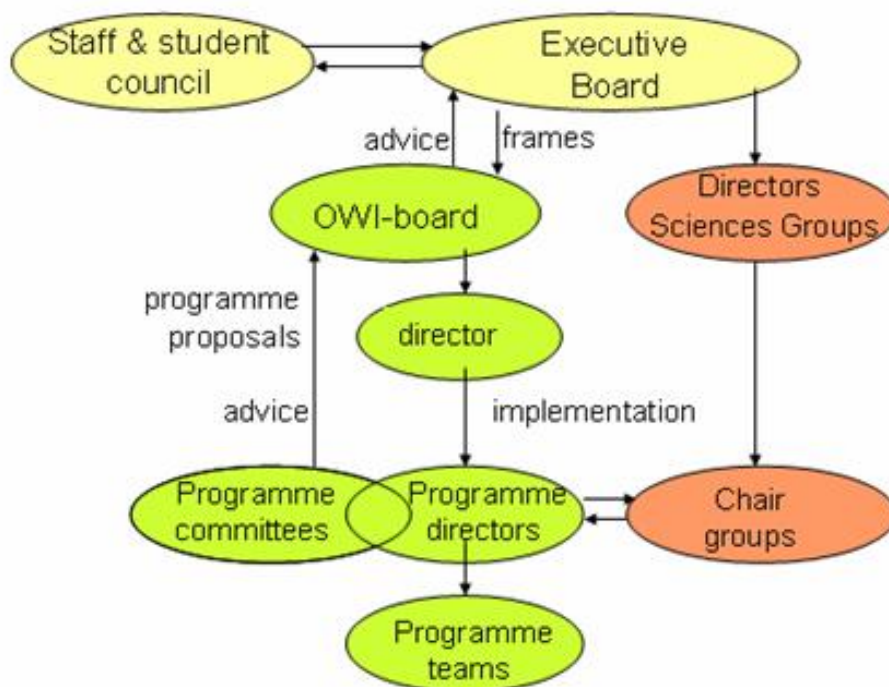
on un òrgan director revisa anualment la implantació i els resultats de les accions de millora proposades per comissions i/o òrgans responsables dels programes, que són els encarregats del seguiment periòdic i de proposar millores.

En el cas de l'**Open University**, el seu sistema de gestió de la qualitat és definit per un comitè de qualitat (Quality Assurance & Enhancement Committee, QAEC), que es gestiona i es formalitza per mitjà de l'*strategy unit director* o del *pro vice-chancellor* (Learning, Teaching and Quality). El vicedegà és l'interlocutor entre l'Oficina de Qualitat i les escoles o facultats i el responsable de l'aplicació dels criteris establerts per l'Oficina. Cal destacar la figura del *course team*, que té la responsabilitat de fer avaluacions periòdiques del programa i d'impulsar i fer el seguiment de les accions de millora que s'acordin en el si del seu centre i que hagin estat validades pel comitè de programa. El comitè de programa és qui avalua les noves titulacions.<sup>3</sup>

<http://www8.open.ac.uk/about/main/admin-and-governance/executive-team/pro-vice-chancellor-learning-teaching-and-quality>

En el cas de la **Wageningen University**, cal destacar l'*Staff and Student Council*, òrgan de consulta i aprovació de les polítiques i els programes de la universitat, i els *chair groups* (hi ha 85 grups, liderats per un professor a temps complet; semblant a les àrees de coneixement), que són els encarregats d'impartir la docència i d'organitzar la recerca.

[www.wageningenuniversity.nl/UK/about/organisationchart](http://www.wageningenuniversity.nl/UK/about/organisationchart)



<sup>3</sup> S'ha de tenir en compte que en el sistema britànic és la mateixa universitat la que fa l'avaluació del nou programa formatiu.

En contraposició a aquesta estructura de comissions coordinades per una unitat de qualitat, hi ha l'organització de la **Universitetet i Oslo**. La gestió de la qualitat a la UiO no està assignada a una entitat organitzativa en concret (oficina o unitat), sinó que dins del Department of Students and Academic Affairs s'inclouen l'Oficina d'Afers Acadèmics, l'Oficina d'Administració i Informació als Estudiants i l'Oficina d'Internacional.

El sistema d'assegurament de la qualitat s'estructura en tres àmbits: departament (responsable del seguiment dels mòduls), facultat (responsable del programa) i àmbit central (la Comissió d'Estudis del Consell de Govern de la universitat, el Consell Assessor per al Suport als Estudiants, el Consell de Govern de la universitat, el rector). En aquest àmbit s'inscriu l'equip de QA de l'Oficina d'Afers Acadèmics de la UiO. Cal tenir en compte que les facultats i els departaments disposen d'autonomia per gestionar cada assignatura i cada programa.

[www.jamk.fi/english/aboutus/quality](http://www.jamk.fi/english/aboutus/quality)

Un bon exemple d'implicació dels centres en la gestió de la qualitat és l'aportat per la **Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea**. És un model global d'universitat, que basa la gestió de centres en cinc punts: planificació estratègica, gestió de les activitats del centre basada en processos, desplegament dels seus procediments adaptats a cada centre en particular, taula d'indicadors i revisió del sistema de gestió.

Per poder implantar el sistema, aquesta universitat ha desenvolupat diferents iniciatives, entre les quals destaquen les següents:

- **Implicació dels centres:** creació de la **Xarxa de Centres de Gestió Innovadora (RCGI)**, formada per un grup de centres que prenen com a referència el model EFQM per a la gestió de la qualitat. Els membres d'aquesta xarxa reben suport per a l'aplicació del model EFQM. La RCGI és un lloc d'aprenentatge i d'intercanvi de coneixement. A més, pertànyer a aquesta xarxa és una condició per poder obtenir determinats recursos i suport per a la millora de la gestió.

[www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/estructura\\_organizativa/es\\_redcentr/red\\_centros.html](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/estructura_organizativa/es_redcentr/red_centros.html)

- **Implicació de les persones:** creació de la **Xarxa de Persones Col·laboradores (RC3)** amb la Càtedra de Qualitat. Es tracta d'una xarxa de persones que comparteixen la missió, els principis i els valors que inspiren el funcionament de la Càtedra. En són membres les direccions de Qualitat dels tres campus de la UPV/EHU, les direccions dels Serveis d'Avaluació Institucional (SEI), dels Serveis d'Avaluació Docent (SED) i dels Serveis d'Assessorament Educatiu (SAE).

[www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/estructura\\_organizativa/es\\_redcolab/red\\_colaboradores.html](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/estructura_organizativa/es_redcolab/red_colaboradores.html)

- **Implicació en la formació:** com a resultat del treball de la RC3 i de les pràctiques dels centres de la RCGI, s'ha elaborat una guia per orientar en la implantació de programes

impulsors de la qualitat, la *Guía para la gestión de un centro universitario basada en la gestión por procesos*.

[www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/biblioteca\\_catedra\\_calidad/es\\_bibliokk/indice\\_biblioteca\\_catedra\\_calidad.html](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/biblioteca_catedra_calidad/es_bibliokk/indice_biblioteca_catedra_calidad.html)

Mitjançant un grup de la RC3, es dona formació per a l'acció (FOAC) als centres per part de persones especialment qualificades en la gestió de la qualitat —reconegudes per Euskalit, Fundación Vasca para la Excelencia, com a avaluadors externs—, que ajuden els centres universitaris en la implantació de programes de qualitat. Mitjançant un altre grup de la RC3, es dispensa una formació per al treball en equip a partir de l'experiència dels diferents equips directius i de la seva supervisió. Així, la RC3 disposa de persones qualificades que assessoren en qüestions com ara equips de millora, 5s, Carta de Serveis i Ekoskan.

La formació en gestió de la qualitat ha estat utilitzada com a eina per a la implicació dels diferents actors involucrats en el sistema. A la **Universidad de Navarra** destaca el fet que ofereix al seu personal docent i d'administració i serveis formació en temes d'auditoria, verificació i seguiment.

El desplegament de l'estratègia d'una universitat en objectius operatius i accions operatives és un altre aspecte que cal tenir en compte, ja que el SGIQ ha de garantir l'assoliment dels objectius estratègics. En aquest punt, un bon exemple n'és la **Universidad Miguel Hernández**, que ha articulat les accions per a la gestió de la qualitat mitjançant els plans de qualitat i els plans directors. Els objectius, els estàndards, els indicadors i les accions que es duen a terme per a un període determinat (normalment quatre anys) es concreten en el **Pla de qualitat de la UMH**.

### III Pla de qualitat 2008-2012

Les dues principals àrees d'activitat estan subjectes a dues estratègies per reconèixer i potenciar la qualitat dels departaments i centres docents:

- Premiar els millors i reconèixer els que destaquen pel seu nivell de compliment dels estàndards de qualitat (bones pràctiques docents o de recerca).
- Pacte per la Qualitat, per tal de potenciar oportunitats de millora i el compromís per una qualitat més alta. En el cas de la qualitat de la docència, es disposa d'un programa addicional amb el qual la UMH es prepara i s'assegura de complir a bastament els requisits dels organismes nacionals (ANECA) i internacionals (ENQA) en matèria de qualitat docent. En aquest sentit, un **panel d'auditors externs supervisa els enfocaments, processos i resultats de les titulacions que s'imparteixen** (inclosos els màsters oficials).

El III Pla de qualitat s'estructura en cinc apartats:

- El **Mapa de processos de la UMH**, redissenyat a partir de les línies estratègiques de la UMH i del qual surten els objectius i les accions per desenvolupar.

- Els **objectius**, dividits en **formació, recerca i desenvolupament tecnològic, gestió responsable i responsabilitat social corporativa**.
- El **sistema d'indicadors per a l'avaluació i millora** en cadascun dels àmbits d'actuació del Pla, que abraça els graus, màsters, centres, departaments, instituts d'investigació, unitats de gestió i tota la universitat.
- Els **compromisos de qualitat amb els clients**: què es fa, quan, com i què s'ofereix, quines són les responsabilitats de la institució, que es vol aconseguir i com es pretén servir millor els clients.
- El **sistema de reconeixement** a la qualitat per **incentivar la consecució de bons resultats**, que continua utilitzant l'enfocament de premis a les unitats responsables dels resultats positius i el foment de la millora contínua en totes les unitats.

### III Pla director

El III Pla director per a la qualitat en la gestió busca afavorir al màxim el compromís de la UMH amb els estudiants, amb el professorat i amb els sectors productius de l'entorn; en definitiva, amb la societat que finança les activitats i que espera i necessita de la institució una resposta eficaç per contribuir a la seva demanda de cerca d'una qualitat de vida més alta.

Els objectius del III Pla director queden definits de la manera següent:

- Desenvolupar el marc que garanteixi una gestió administrativa professional.
- Potenciar les capacitats pròpies dels professionals.
- Especificar compromisos de qualitat amb els diferents usuaris.
- Assegurar l'accessibilitat a tots els serveis.
- Utilitzar la gestió per processos per incrementar l'eficàcia.

### Pla de seguiment a “empreses col·laboradores”

Els objectius d'aquest pla són els següents:

- Prestar serveis d'acord amb les necessitats i expectatives dels clients.
- Implicar tot el personal de l'organització en la millora de la qualitat.
- Transmetre una imatge positiva de la UMH a partir d'una atractiva oferta de serveis.
- Establir accions de qualitat concertades.

Per a l'assoliment d'aquests objectius, s'ha dissenyat un pla de seguiment per als serveis i el monitoratge i elaboració d'informes periòdics, auditories i enquestes.

Aquest apartat del sistema de qualitat de la UMH parteix de quatre premisses bàsiques i assumides per la institució:

- Els serveis són requisits bàsics per al benestar de la comunitat universitària.
- La rendició de comptes és necessària en tots els àmbits.

- L'estructura de la UMH és multicampus.
- Cal assumir i difondre la cultura de la qualitat total.

<http://calidad.umh.es/>

## 6.2. Avaluació del professorat

### 6.2.1. La figura de l'examinador extern

A les universitats del sistema britànic s'ha destacat la figura de l'avaluador extern, contractat per les mateixes universitats. La seva participació varia segons la institució.

En el cas de la **Queen Margaret University**, cada programa té un **examinador extern**, que assisteix a les reunions en què s'estableixen les qualificacions finals. Cada examinador extern ha de fer un informe anual sobre el currículum, la gestió de l'avaluació i els estàndards de qualificacions dels alumnes. El cap del programa ha de respondre a aquest informe. La Unitat d'Assegurament de la Qualitat realitza un informe anual on aplega tots els informes externs.

El programa s'haurà de sotmetre a una revisió cada cinc anys. L'equip del programa ha d'elaborar un informe on ha de donar resposta a les revisions fetes per examinadors externs, incloure el *feedback* dels alumnes i descriure les modificacions que considera convenients introduir en el programa. El procés de revisió és semblant al de validació, però a més hi ha una reunió de la comissió amb un grup d'estudiants.

<http://www.qmu.ac.uk/quality/qa/default.htm>

En el cas de la **Sheffield Hallam University**, la figura de l'examinador extern intervé en el procés de seguiment. Totes les assignatures són avaluades per un avaluador extern, normalment un professor d'una altra universitat, que certifica que el nivell de l'assignatura és adequat. També participa personal extern en l'elaboració de nous graus, ja siguin membres d'empreses, professorat d'altres universitats o membres dels col·legis professionals.

<http://www.shef.ac.uk/lets/design>

També a la UPV/EHU i a la UMH s'ha destacat la figura de l'avaluador extern, però pel que fa al **seguiment del sistema de qualitat**.

## 6.3. Maneres de realitzar el seguiment dels programes

Cal destacar les etapes en què l'**Open University** estructura el seguiment dels programes:

- **Avaluació durant el primer any** (*post-launch review*): L'objectiu d'aquest procés d'avaluació és comprovar que el programa compleix els requeriments acadèmics plantejats inicialment i que els recursos materials i tècnics donen resposta a les necessitats del curs.

Aquest procés es fa el primer cop que es posa en marxa un curs i l'informe és elaborat per una persona externa a l'OU-UK. Aquest informe es construeix a partir d'indicadors de l'aprenentatge i de la satisfacció dels estudiants, que són comparats amb els resultats

d'altres programes. Aquest informe és la base perquè el *programme director* i el *programme manager* analitzin les diferències entre els resultats esperats i els resultats reals i es puguin introduir els canvis que considerin oportuns.

- **Avaluació anual:** L'objectiu d'aquest procés d'avaluació és elaborar un informe per ajudar a reflexionar l'equip responsable del programa sobre el funcionament d'aquest programa. És una de les eines per promoure la revisió i la millora contínua de les titulacions i evidenciar el cicle de millora.

Aquests informes són lliurats al comitè de programa perquè tingui coneixement de la valoració de l'equip responsable i dels canvis que es volen impulsar.

L'Student Experience Advisory Group (SEAG) fa una anàlisi profunda de tots els comentaris dels informes anuals. Per tant, els seus membres estan al corrent del funcionament de les titulacions i de les accions de millora que es volen impulsar.

- **Avaluació periòdica (*life-cycle review*):** Cada sis anys es fa una avaluació en profunditat del funcionament d'un programa per comprovar que compleix els requeriments acadèmics plantejats inicialment, si està en línia amb els objectius estratègics de la universitat i amb les oportunitats del mercat i si els recursos materials i tècnics donen resposta a les necessitats del curs.

Aquest informe és preparat pel director del programa i descriu l'evolució del programa durant els darrers sis anys, prenent com a punt de referència els informes de les avaluacions anuals, els informes del professorat associat i els indicadors específics per a aquest procés d'avaluació.

Es crea un panel de cinc persones: el president de la comissió (pertany a l'OU-UK), dos professors de l'OU-UK (de la mateixa àrea, però no específics del programa), un professor sènior extern (d'una altra universitat i que coneix el contingut com a expert) i un coordinador de l'Oficina de Qualitat. L'informe recull aquesta visió interna i externa.

El comitè de programa valora l'informe i decideix quins canvis proposats són necessaris o suficients; i també pot destacar les bones pràctiques detectades. Els canvis de l'entorn es tenen en compte en el moment d'analitzar la informació.

- **Pla d'acció:** *Programme directors*, *programme committees* i *academic unit committees* tenen la responsabilitat de definir el Pla d'acció per implantar les accions de millora que prèviament s'han pactat. Aquest pla es dissenya principalment després de les avaluacions periòdiques (*life-cycle review*), amb indicació de la temporalització i de la persona responsable d'implementar-lo.

El director del programa és el responsable del seguiment del Pla d'acció i ret comptes periòdicament de l'estat de les diferents accions davant del comitè de programa.

Un sistema similar utilitza la **Universitetet i Oslo**. El QA es fa operatiu a partir dels informes anuals de seguiment que s'organitzen:

- **Informes de departament:** Un *midterm informe* de seguiment del **funcionament de les assignatures**, que és elaborat pel responsable de l'assignatura cada cop que finalitza un curs. Obté informacions directes dels estudiants (reunions, enquestes...).

De manera rotativa, les diferents assignatures van sent revisades per un auditor extern.

- **Informes de facultat:** A partir dels informes de departament i l'aportació d'altres informacions (quantitatives i qualitatives), **anualment** s'organitzen els informes dels programes. Periòdicament (a decidir per les facultats), es fa un seguiment més exhaustiu, amb participació interna i externa (panel extern de consultors).

Cada **quatre anys es requereix una avaluació aprofundida**, amb un autoinforme i un informe extern.

- **Informe central de la UiO:** Elaborat per l'equip de qualitat de l'Oficina d'Afers Acadèmics amb els informes de les facultats i l'aportació d'altres dades rellevants. Aquest informe és debatut en la Comissió d'Estudis del Consell de Govern, en la qual es troben els vicerectors, els degans, personal acadèmic i estudiants. Finalment, aquest informe es presenta al Consell de Govern.

La **Wageningen University** gestiona de manera semblant el seguiment dels programes. Anualment, cada comitè de programa elabora i aprova les propostes de revisió dels programes de formació que estan sota el seu control. Però el que és destacable és que els comitès de programa administren un pressupost per a l'organització de la docència dels seus graus i màsters. Poden sol·licitar als *chair groups* l'organització d'un tipus de docència o d'un altre, és a dir, poden demanar que la docència es faci en grups més grans o més petits o amb una classe de metodologia o una altra. No contracten directament el professorat, però "encarreguen" un tipus de docència i paguen el *chair group* per aquest tipus de docència. El romanent dels pressupostos és acumulable per als anys següents. Hi ha una clara satisfacció pel bon funcionament d'aquesta administració.

Les principals fonts d'evidències per al seguiment anual dels programes són el **rendiment acadèmic** i les **enquestes sobre la docència**. A partir d'aquesta informació es fa un seguiment de **cadascun dels cinc períodes (de dos mesos cadascun)** en què s'organitza el curs acadèmic. S'han identificat uns estàndards interns i es decideixen accions per a totes les matèries/assignatures que no els compleixen. Els mateixos comitès s'encarreguen d'implementar aquestes millores. Anualment, cada comitè de programa elabora i aprova les propostes de revisió dels programes de formació que estan sota el seu control.

A la **Sheffield Hallam University**, tot i que hi ha una unitat central que coordina, gestiona i harmonitza el sistema de gestió de la qualitat, cadascuna de les quatre facultats té la seva pròpia unitat d'avaluació, que és l'encarregada de dur a terme l'avaluació dels seus estudis. L'estructura d'avaluació dins de cada departament disposa del seu propi equip de suport i la direcció va a càrrec del personal acadèmic. Pel que fa al procés de seguiment, anualment es fan la **validació i revisió dels estudis**, la **revisió anual de qualitat**, les **taules d'avaluació** i els **exàmens externs**.



La validació i revisió la fa cada facultat sobre la base d'una **enquesta que duen a terme els mateixos professors sobre com han vist l'assignatura** que han impartit. Amb aquests resultats es porta a terme una sessió de *feedback* amb els membres del mateix departament. Aquest procediment té lloc cada any per a cadascuna de les assignatures.

La revisió anual de qualitat es fa partint de l'enquesta descrita anteriorment i de l'**avaluació dels examinadors externs**. A partir de les dades obtingudes, es poden retocar aspectes d'algunes assignatures.

L'assessorament que realitzen els professors als alumnes és una de les principals fonts d'informació. Aquest assessorament permet al professorat implicar-se i conèixer molt més a fons la realitat dels estudiants.

En el cas de la **University of Central Lancashire**, cada curs es revisa anualment, com a part del procés de seguiment anual de la universitat. L'objectiu del procés és:

- Avaluar i millorar la qualitat del curs.
- Oferir la millor experiència possible a l'estudiant, dins dels recursos disponibles.
- Assegurar que s'adopten mesures adequades per posar remei a les deficiències identificades.
- Identificar i difondre les bones pràctiques.
- Disposar de la informació necessària per al procés d'avaluació periòdica i de revisions externes.

Les qüestions de serveis es discuteixen amb el director de cada escola i facultat, i se n'informa els serveis competents perquè les respostes i les accions siguin divulgades en la reunió de seguiment anual especial d'estàndards acadèmics i en la Comissió de Garantia de Qualitat.

Seguiment anual del curs acadèmic 201\_\_

Facultat de \_\_\_\_\_

**PART A: SEGUIMENT DEL CURS**

1. El progrés en l'assoliment de les accions i els resultats en els informes de l'any anterior. Adjunteu el Pla d'acció de l'any passat.
2. Procés de seguiment anual. Descriviu i avalueu el procés de seguiment anual de la Facultat.
3. Disposició de col·laboració. Descriviu el funcionament de l'oferta de col·laboració a través de la Facultat (fortaleses, debilitats, plans de millora, etc.), si s'hi ha donat publicitat, si s'ha confirmat com a validada i si s'ha aprovat.
4. Temes a tractar per la Facultat. Adjunteu el Pla d'acció.
5. Qüestions sobre la Universitat.
6. Exemples de bones pràctiques. Feu una llista de les accions que poden ser transferibles.

**PART B: QÜESTIONS QUE FAN REFERÈNCIA A LA UNIVERSITAT**

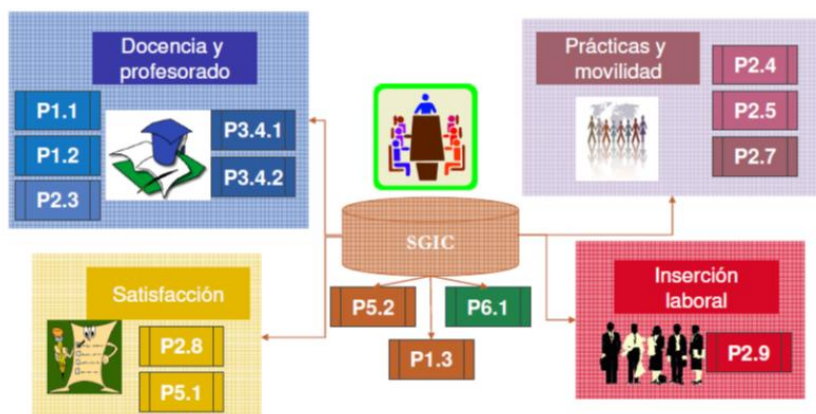
7. Revisió de l'Escola. Feu un resum dels resultats de l'Escola de la Facultat.

## 6.4. Sistemes d'informació per al seguiment de la gestió de la qualitat

Un altre dels aspectes considerats importants és conèixer com s'han dissenyat i s'han articulat les eines que suporten tota la informació generada pels sistemes de gestió de la informació.

La **Universidad de Navarra** té un sistema de gestió de la qualitat en què cadascuna de les facultats funciona d'una manera descentralitzada i autònoma. Hi ha una alta implicació en el funcionament del sistema de gestió de la qualitat per part de les autoritats acadèmiques, el professorat i l'alumnat. Aquesta universitat disposa d'una eina informàtica que ofereix informació exacta i actualitzada de:

- processos,
- resultats d'enquestes i
- quadre de comandament.



### Funcions de la Unitat de Qualitat

<http://www.unav.es/ceca/>

### Sistema de gestió de la qualitat

<http://www.unav.es/servicio/ceca/sistemas-de-garantia-interna-de-calidad>

### Avaluació de les titulacions

<http://www.unav.es/servicio/ceca/evaluacion-de-titulaciones>

## 7. AGRAÏMENTS

Aquest projecte ha estat possible gràcies a la implicació i la motivació d'un ampli conjunt de persones que hi han participat.

### Agències

- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)
- Danish Evaluation Institute (EVA)
- Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT)
- Swedish National Agency of Higher Education (HSV)
- Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO)
- Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC)
- Evaluationsagentur Baden-Württemberg (EVALAG)

### Universitats que han obert les seves portes i han acollit els equips de les universitats catalanes

#### Universidade de Santiago de Compostela (Espanya)

Fara Calvo - Cap de l'Àrea de Qualitat i Millora de Procediments

Francisco Colomer - Vicegerent de l'Àrea Acadèmica

Victoriano Lema - Analista responsable del disseny de l'aplicació

Xosé Antonio Rubal - Representant de l'Àrea TIC

Maria Lameiro - Programadora informàtica

#### Universitat Miguel Hernández (Espanya)

Inma Blaya Salvador - Directora de l'Oficina de Gestió de la Qualitat

#### Universidad de Navarra (Espanya)

Luis Herrera Mesa - Director de la Comissió d'Avaluació i Acreditació

Rosa Clemente - Assistent tècnica del director de la Comissió d'Avaluació i Acreditació

#### Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (Espanya)

Itziar Alkorta Idiakez - Vicerectora de Qualitat i Innovació Docent

Alfonso Davalillo - Coordinador de la Càtedra de Qualitat

Jesús M.<sup>a</sup> Hernández - Director de Qualitat del Campus de Bizkaia

Esther Domínguez - Degana de la Facultat de Ciència i Tecnologia

Pilar Tazón - Directora de l'Escola Universitària d'Infermeria de Donostia-Sant Sebastià

### **Helsingin Yliopisto (Finlàndia)**

Jussi Karvinen - Director of Planning, Strategic Planning and Development

Helena Immonen - Quality Specialist, Strategic Planning and Development

Aimo Virtanen - Quality Manager, Strategic Planning and Development

Sepo Saari - Senior Advisor in Evaluation, Strategic Planning and Development

Jussi Koskivaara - Project Manager, IT Department

Aija Kaitera - Project Manager, Research and Academic Affairs

### **Universitetet i Oslo (Noruega)**

Monica Bakken - Director

Jonny Roar Sundnes - Advisor

Anne Gret Grude - Advisor

Lene Fosshang - Senior Advisor, Department of Student and Academic Affairs

Gerd Merethe Andersen – Advisor, Department of Research Administration (PhD Programme)

Hanne-Gerd Nielsen – Director, International Education Office (IRO)

Ivonne Halle - Senior Executive Officer, Faculty of Mathematics and Natural Sciences

Hanne Solna - Study Coordinator, Faculty of Mathematics and Natural Sciences

### **Wageningen UR (Països Baixos)**

Pim Brascamp - Director of Education Institute

Coco van der Wolk - Quality of Research and Education

Brigitte van Beek - Secretary of the Programme Committee of Forest and Nature Conservation and Geo Information Science

Wil Meulepas - Research Policy

Gab van Winkel - Research and Adviser on PhD Education

### **University Hallam Sheffield (Regne Unit)**

Mark Wainmann - Head of Academic Standards and Quality Enhancement

### **Open University (Regne Unit)**

Diana Stammers - Head of Quality

Caroline Neeson - Senior Manager

Alison Nash - Manager

Jo Bateman - Office Coordinator

### **University of Central Lancashire (Regne Unit)**



Alison Blackburn - Head of the Academic Quality and Standards Unit (AQaSU)

Angela Tyson - Personal Assistant to the Head of AQaSU

Tim Steele - Head of International Resources (International Office)

Louise Manley - Principal Officer in AQaSU

William Fisher - Principal Lecturer in Academic Development in the Learning Development Unit

### **University of Highlands and Islands (Regne Unit)**

Rhiannon Tinsley - Deputy Academic Registrar

Emma Corbett - Student Development Officer

Melissa Schouten - Student Support Services Assistant

Heather Fotheringham - Student Retention Lead Practitioner

Catherine Sneddon - UHI Grad School

Janis Mackay - UHI Grad School

Fran Croydon - Quality Manager of Moray Collage

Tom McGarry - Assistant Principal: Planning and Quality of Moray College

John Ellwood - Assistant Principal: Learning and Teaching of Moray College

Mike Devenney - Principal of Moray College

Rosemary McCormack - Student Lider Programme of Moray College

Gill Berkeley - Assistant Director of Sciences of Moray College

Gina Wall - Programme Lider of Art of Moray College

James Fraser - Principal

Crichton Lang - Vice Principal Academic

Jacki Graham - Quality Monitoring Officer

Faculty Officers (2 persones)

Neil Simco - Dean on Faculty Business and Leisure

### **Queen Margaret University (Regne Unit)**

Dawn Martin - Assistant Registrar (Quality Enhancement)

Alan Guilloran - Vice Principal (Academic)

Irene Hydn - Academic Registrar

Craig Rutherford - Assistant Registrar (Quality Enhancement)

Stuart Easter - Assistant Registrar (Quality Enhancement)

Veronica Bamber - Director, Centre for Academic Practice



Landa Wolsey - Head of Student Services

Duncan Robb - Head of Psychology and Sociology

Sheila Adamson - Assistant Registrar (Quality Enhancement)

Christine Bovis-Crossen - Dean of the School of Arts

Lucy Clapson - Assistant Registrar (Quality Enhancement)

Darlene Bird - Centre for Academic Practice

### **Nottingham Trent University (Regne Unit)**

Paul Perinton - Head of Centre for Academic Standards and Quality

Veronica Forster - PA to the Head

Michael Key - Centre Administrator

Chris Slade - Deputy Head of CASQ. Collaborative Partnerships

Teresa Dymond - Validation Service Coordinator

Karen Ivey - Educational Projects Officer

Faye Martin - Validation Service Administrative Assistant

Julie Page - Collaborative Partnerships. Validation Service Senior Officer

Gill Moore - Deputy Head of CASQ. Quality Assurance

Derek Clarke - Senior Standards and Quality Officer

Jane Dyer - Standards and Quality Officer

Victoria Fanning - Senior Standards and Quality Officer

John Griffiths - Senior Standards and Quality Officer

Felicity Miller - Programme Development and Projects Officer

Ann Ord - Senior Standards and Quality Officer. Quality Assurance

Ruth Vincent - Programme Development and Projects Manager

Lesley Warren - Senior Standards and Quality Officer

Jane McNeil - Deputy Head of CASQ. Quality Enhancement

Michaela Borg - Research and Development Adviser

Carmen Tomas - Learning and Teaching Officer for the e-assessment and feedback project

Wendy O'Neill - Learning and Teaching Officer

Helen Puntha - Research Officer for the working party for research informed teaching

Clarie Ward - Educational Projects Officer

Ed Foster - Study Support Coordinator



Rebecca Bell - Learning and Teaching Officer

Sarah Johnson - Learning and Teaching Officer

Sarah Lawther - Learning and Teaching Officer

### **Participació activa de les universitats catalanes**

#### **Universitat de Barcelona**

Dr. Gaspar Rosselló - Director de l'Agència de Polítiques i de Qualitat

Dra. Montserrat Llauredó - Membre del Comitè de Qualitat de la Facultat de Química

Sra. Olga Pujolràs - Cap del Servei de Qualitat Acadèmicodocent de l'Agència de Polítiques de Qualitat

#### **Universitat Autònoma de Barcelona**

Montserrat Peregrina - Cap de l'Oficina de Programació i Qualitat

Jesús Vivas - Cap de la Unitat d'Avaluació i de Qualitat

#### **Universitat Politècnica de Catalunya**

Gemma Amblàs - Tècnica en sistemes d'informació

#### **Universitat Pompeu Fabra**

Jordi Serret - Tècnic en gestió i avaluació del Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent de la Universitat Pompeu Fabra

#### **Universitat de Lleida**

Joan Prat - Delegat del rector per al Campus d'Excel·lència

Carme Sala - Cap de l'Oficina de Qualitat

#### **Universitat de Girona**

Mireia Agustí - Cap del Gabinet de Planificació i Avaluació

Pilar del Acebo - Tècnica de qualitat del Gabinet de Planificació i Avaluació

#### **Universitat Rovira i Virgili**

Mercè Gisbert - Vicerectora de Política Docent i EEES

Sara Gimeno - Coordinadora de Qualitat i Planificació del Gabinet Tècnic del Rectorat

Roc Arola - Tècnic de suport a la direcció del Gabinet Tècnic del Rectorat

Mireia Guarque - Tècnica de suport a la qualitat docent de la Facultat de Lletres

Virginia Mora - Tècnica de suport a la qualitat docent de la Facultat de Química

#### **Universitat de Vic**

Ricard Giramé - Director de l'Àrea de Qualitat





Jordi Chumillas - Tècnic de l'Àrea de Qualitat

**Universitat Oberta a Catalunya**

Maria Taulats - Directora de l'Àrea de Planificació i Avaluació

Isabel Solà - Responsable de qualitat de l'Àrea de Planificació i Avaluació

**Universitat Ramon Llull**

Núria Núñez - Tècnica de la Unitat de Qualitat i Innovació Academicodocent

**Universitat Abat Oliba CEU**

Javier Sierra - Director de la Unitat Tècnica de Qualitat

Montse Cabello - Directora general de Qualitat del Grup CEU

**Universitat Internacional de Catalunya**

Josep Corcó - Responsable del Servei d'Innovació i Qualitat Educativa