

SPEAQ

Partager les pratiques tout en améliorant et assurant la qualité

Entretiens des directeurs de la qualité : Questions, Synthèse des informations et Conclusions

Table des matières

I. Introduction

II. Méthodologie

III. Synthèse des informations

IV. Synthèse

V. Recommandations

I. Introduction

Le projet SPEAQ a pour objectif de répondre à une nouvelle approche de la qualité dans l'enseignement supérieur en recueillant et analysant les données des différentes parties prenantes (directeurs de la qualité, enseignants et étudiants) des universités participantes. Ces données ne reflétaient pas, et ne sont pas destinées à refléter, les statistiques des universités, mais elles étaient basées sur les réflexions et expériences personnelles au sein de chaque « cercle » de qualité. Les directeurs de la qualité, ainsi que les représentants des étudiants et des enseignants, composaient ces cercles de la qualité qui, pendant la première année du projet, ont participé à divers événements du projet, y compris des réunions de groupes de

réflexion (étudiants et enseignants), des entretiens (directeurs de la qualité) et des ateliers interactifs (les trois groupes). Les entretiens des directeurs de la qualité ont commencé le 7 mai 2012 et se sont terminés le 13 septembre 2012.

Les directeurs de la qualité représentaient un cas spécial dans le groupe des parties prenantes. D'un côté, en incarnant les stratégies et procédures officielles, ils représentaient un point de vue « externe » ; d'un autre côté, faisant partie du personnel universitaire et travaillant en étroite collaboration avec le personnel de leurs propres universités, les directeurs de la qualité pouvaient également donner un point de vue « interne ». Ils formulaient et décrivaient leurs opinions et expériences personnelles, toutes incorporées dans l'enseignement quotidien de leurs collègues et dans l'expérience d'apprentissage des étudiants. On pouvait observer cette dualité dans le jeu de questions, utilisé par les coordinateurs du projet SPEAQ de chaque institution participante ; les réponses concrètes des directeurs de la qualité reflétaient également la spécialité décrite ci-dessus.

II. Méthodologie

Les entretiens des directeurs de la qualité étaient menés par les coordinateurs individuels de chaque université participante. Il était prévu que les entretiens aient lieu à la fin de l'année universitaire 2011/12 (mai, juin, juillet et août), ou au début de l'année universitaire 2012/13 (début et mi-septembre). Avant les entretiens, les coordinateurs institutionnels avaient contacté les directeurs de la qualité par téléphone ou par courriel. Dans certains cas, des réunions préliminaires étaient organisées pour clarifier les objectifs et méthodes des entretiens.

D'une manière générale, les directeurs de la qualité étaient ravis de participer aux entretiens, afin de pouvoir donner leurs avis et faire partie d'un projet international sur la qualité. Les entretiens étaient basés sur un jeu de questions précédemment convenu. Les questions étaient traduites dans la langue locale si nécessaire ; certaines questions ont été personnalisées selon les besoins de qualité spécifiques de chaque institution. Dans certains cas, les entretiens étaient étroitement structurés autour des trois jeux de questions. Pour la synthèse des résultats des entretiens, nous avons parfois dû utiliser des documents supplémentaires afin de clarifier certains problèmes ou donner des informations plus pertinentes. Ces sources supplémentaires

comprenaient des questionnaires (Cluj, Roumanie), le guide sur la qualité institutionnelle (Szeged, Hongrie), ou parfois, étant donné que la qualité est un problème très complexe, les opinions de deux personnes de la qualité étaient incluses dans le traitement du recueil des données. (Southampton, Aveiro) La durée des entretiens était de 90 à 145 minutes. Certains directeurs de la qualité ont préféré rester anonymes.

Avant l'entretien, on remettait aux directeurs de la qualité des informations (description écrite ou orale, ou les deux) sur le précédent projet LANQUA et son modèle de qualité. En outre, on leur expliquait également les principaux objectifs du projet SPEAQ et de l'entretien, et on leur donnait des informations sur les événements du projet précédent (il s'agissait, dans la majorité des situations, du groupe de réflexion des étudiants). L'entretien était parfois précédé d'une ou deux brèves réunions entre le directeur de la qualité et le directeur du projet, et on utilisait dans certains cas une activité de préparation afin de présenter les questions de l'entretien.

Les questions sur la qualité étaient regroupées dans trois domaines plus vastes, comme suit :

1. Que signifie la qualité pour vous ?
2. Culture de la qualité dans votre institution
3. Amélioration de la qualité.

Les réponses des directeurs variaient en longueur et en niveau de concrétisation. Ces faits démontrent que les systèmes de qualité institutionnels et structurels, ainsi que l'expérience de chaque directeur de la qualité, révèlent la diversité présente dans chacun des pays partenaires. Malgré cette caractéristique, il était possible de cartographier les zones, pratiques et préoccupations communes dans le domaine de la qualité. Parfois, au lieu de répondre aux questions individuelles une par une, certains directeurs de la qualité (Hongrie, Espagne, Royaume-Uni, Danemark) préféraient parler librement des domaines plus vastes (voir ci-dessus) afin d'éviter les répétitions.

III. Synthèse des informations

III.1. Ce que la qualité signifie pour vous :

- a) *Quels sont, à votre avis, les éléments d'une bonne institution/d'un bon programme/cours ?*

Plusieurs directeurs (4) convenaient que la description claire des objectifs, procédures et responsabilités, partenariats, transparence et une bonne culture de feedback peuvent être identifiés comme descripteurs de la qualité dans l'enseignement supérieur. Il était également ajouté que la qualité est un processus d'auto-interrogation et d'auto-évaluation qui se produit sur une base continue. Deux institutions (Trento, Aveiro) insistaient plus particulièrement sur l'importance de l'orientation vers l'étudiant dans les procédures de qualité institutionnelles. En Finlande, on faisait plus particulièrement remarquer la double nature de la qualité institutionnelle. Premièrement, cela signifie la qualité des opérations et des activités et, deuxièmement, la qualité des résultats et des aboutissements. La complexité d'une bonne qualité était décrite à Southampton comme suit : « Pour résumer, une bonne qualité implique d'avoir des directives claires, un jeu de règles et de réglementations claires, un espace pour la flexibilité, une bonne communication, et une confiance/compréhension mutuelle ». L'école de commerce de Copenhague était représentée par le doyen. Il ajoutait que, dans le contexte d'une école de commerce, la qualité possède quelques descripteurs supplémentaires ; ces écoles se concentrent uniquement sur les sciences sociales et n'ont pas de challenges possibles associés à la qualité dans les domaines et disciplines d'enseignement très divers. Cela signifie également que ces écoles doivent être exceptionnellement compétitives et appliquent de très strictes procédures de qualité.

b) Qu'est-ce qui fait que votre expérience, en tant que professeur/directeur, est une expérience précieuse ?

D'une manière générale, les directeurs de la qualité pensent que les différentes perspectives présentes dans l'enseignement supérieur peuvent être ajoutées, et que l'on peut travailler vers un objectif commun pour le bénéfice de chacun. Le facteur humain est également considéré être important : certains directeurs convenaient que l'ouverture des canaux de communication dans les universités est un tâche précieuse, bien qu'elle représente un vrai challenge pour les directeurs de la qualité. Il est tout aussi important d'obtenir que tous les participants travaillent ensemble, en tant que membres d'une équipe. On insistait également sur le fait que la « qualité », dans le contexte de l'enseignement supérieur, est moins qu'un terme opérationnel, mais quelle doit être un « terme d'action » à la place.

c) *Quelle est l'expérience d'apprentissage la plus gratifiante que vous avez connue dans votre programme/cours ? C'est-à-dire, pourquoi était-ce très gratifiant ?*

L'une des expériences les plus gratifiantes est le fait que les étudiants quittent l'institution avec un point de vue différent de celui qu'ils avaient lorsqu'ils sont arrivés. Un autre exemple comprenait la réalisation que les problèmes de qualité peuvent servir de facteurs unifiants à l'université. Szeged mentionnait sa participation à des projets de qualité réussis et l'inclusion des cours sur la qualité dans les programmes universitaires au niveau de la maîtrise. Innsbruck mentionnait le feedback positif du personnel et des étudiants parmi les expériences les plus gratifiantes. Au Danemark, il était ajouté qu'une structure de qualité très claire est nécessaire pour maintenir le dialogue entre les parties prenantes.

d) *Qu'entendez-vous par le terme « qualité » dans le contexte de votre université ?*

Dans le contexte universitaire, la qualité signifie pour les étudiants des opportunités d'acquérir des connaissances et des compétences, qui représentent toutes deux des valeurs pour leurs futures carrières. Pour les conférenciers et le personnel enseignant, la qualité interne devrait consister à leur donner le support nécessaire pour qu'ils réalisent leurs objectifs en tant qu'éducateurs, et aussi à créer un environnement leur permettant de mieux se développer sur le plan professionnel et personnel. Aveiro insistait sur le concept que la qualité est une combinaison de plusieurs facteurs. Les indicateurs quantitatifs en font partie, mais il était ajouté que la qualité inclut également les facteurs sociaux, culturels, économiques, humains, et relationnels. À Copenhague, il était ajouté que la qualité est vraiment une affaire quotidienne, et aussi que les choses non directement associées à la qualité, par exemple les bâtiments, l'infrastructure, les bibliothèques, les systèmes informatiques, les installations sportives et autres installations de loisirs pour les étudiants, ainsi que la disponibilité du personnel de support, sont également indispensables à l'expérience d'une bonne qualité.

e) *Comment vérifiez-vous que vos cours sont en cohérence avec le programme du diplôme ?*

Cette question n'était pas considérée comme pertinente pour les directeurs de la qualité.

f) Pouvez-vous donner des exemples de bonnes pratiques dans votre institution ?

Voici quelques exemples de bonnes pratiques en relation avec la qualité soulignés par les directeurs de la qualité :

Deusto : l'élaboration d'un modèle enseignement-apprentissage, représentée graphiquement par une pyramide qui repose sur « orienté vers l'apprentissage et l'étudiant ».

Université de Babes-Bolyai : les étudiants siègent dans différents comités et leurs voix sont définitivement entendues en ce qui concerne les questions de qualité. En outre, l'UBB a créé une base de données pour la gestion des recherches.

Jyväskylä mentionnait le développement de centres d'excellence (système FINHEEC) et l'excellence des RH pour les chercheurs

Szeged : l'élaboration d'un modèle de qualité basé sur la recherche et son adaptation aux différents besoins de chaque faculté. La création d'une plateforme (COOSPACE) pour améliorer la communication entre les étudiants, le personnel enseignant et les directeurs (qualité). L'introduction d'un nouveau programme de maîtrise en apprentissage à distance dans le but de former des experts de la qualité pour les écoles primaires et secondaires de la région.

Trento : système en ligne intégré pour avoir une meilleure communication. L'amélioration des canaux de communication au sein de l'université, ce qui représente la concrétisation des efforts concertés de toutes les parties prenantes.

Aveiro donnait un exemple intéressant, à savoir, que le directeur de la qualité est également impliqué dans l'enseignement, afin qu'il perçoive une vision plus complexe des processus d'enseignement et des résultats de l'apprentissage.

Innsbruck insistait sur le support institutionnel dans le domaine de CPD (méthodologie), médias, feedback sur les cours et discussions avec les étudiants.

À Copenhague, un effort peut être fait pour obtenir ladite accréditation Triple-Crown, ce qui signifie d'obtenir l'accréditation par trois organisations (EQUIS, AACSB et Association of MBAs)..

2. Culture de la qualité dans votre institution

a) Avez-vous un droit de parole dans votre université ? Vous écoute-t-on ? Si c'est le cas, comment perçoit-on/réagit-on à votre opinion ? Où vous écoute-t-on ? Qui vous écoute ?

Diverses réponses étaient données à cette question. En règle générale, le directeur de la qualité est perçu comme un contributeur aux systèmes d'assurance qualité. En Hongrie, il était ajouté que le directeur de la qualité est uniquement perçu comme un bureaucrate et qu'il n'est pas vraiment écouté. D'autres directeurs de la qualité ajoutaient qu'un directeur de la qualité fait partie d'une équipe et que les problèmes afférents à la qualité sont soulevés au sein de l'équipe. Mais, dans l'enseignement supérieur, ce sont les universitaires qui prennent les décisions. Dans ces circonstances, il est uniquement d'exercer une influence. Quant au rôle des directeurs de la qualité dans les institutions individuelles, il peut être mentionné, mais cela dépend énormément de la direction. Les directeurs de la qualité sont tous les jours en contact avec la direction générale de l'université. La situation la plus typique est que les directeurs de la qualité ont un droit de parole, mais ce n'est pas toujours le cas qu'ils soient écoutés. Ils ajoutaient également qu'il est difficile pour eux d'atteindre les étudiants et les conférenciers.

b) Dans quels contextes, à la fois formels et informels, l'expérience qualité/enseignement pratique/apprentissage est-elle discutée dans votre programme/institution ?

La qualité est prédominante et évidente dans les procédures officielles, mais elle est de plus en plus fréquemment discutée dans les situations informelles. Le mot « qualité » est très souvent utilisé, mais sa signification précise n'est pas claire pour de nombreuses personnes. Il faut expliquer aux étudiants et au personnel enseignant ce que l'on entend par « qualité », et on devrait également la leur enseigner. Il faudrait créer plus d'occasions de discussions et de réflexion informelles. Le partage des bonnes pratiques permet de donner lieu à ces opportunités.

c) La qualité est-elle une affaire quotidienne pour vous, ou est-ce quelque chose qui a lieu de temps en temps ?

Naturellement, la qualité est une affaire quotidienne pour les directeurs de la qualité. Pour d'autres personnes, elle devrait également faire partie de la routine quotidienne. Les directeurs de la qualité pensent que les affaires de qualité concernent progressivement de plus en plus de monde dans les universités, et qu'il existe un meilleur engagement du personnel et des étudiants. On pense également que les

directeurs de la qualité peuvent faire beaucoup de choses pour sensibiliser à la qualité et développer une bonne culture de la qualité dans les institutions.

d) La qualité est-elle quelque chose imposée à l'extérieur ? Comment savez-vous ce qui fonctionne bien dans votre pratique ? À votre avis, que faites-vous de bien dans votre département qui pourrait servir à d'autres départements ?

En termes simples, la perception commune est que la qualité est externe. Elle est imposée à l'extérieur au moyen de l'accréditation de l'institution, ainsi que par l'accréditation de ses programmes individuels. Bien qu'elle devrait être une affaire interne. En Finlande, le directeur de la qualité soulignait que les universités finlandaises ont leurs propres systèmes de qualité et de pouvoir décisionnaire. En Italie, des procédures de qualité nationales seront introduites à compter de 2013. Il était convenu que les unités individuelles des universités (instituts, départements) et leurs directeurs jouent également un rôle très important pour assurer et améliorer la qualité interne. Mais il n'existe pas de procédures unifiées pour ce faire ; l'engagement, les méthodes, l'intensité du travail peuvent varier d'un département à un autre. Au Danemark, il existe un système de qualité spécial pour les écoles de commerce.

e) Qui sont les directeurs de la qualité dans votre institution ?

La situation varie d'une université à une autre. Habituellement, c'est le recteur (vice-recteur) ou le doyen de la faculté qui représente la direction générale de la qualité. En ce qui concerne le travail quotidien et l'administration, il y a un directeur (qui peut ne pas avoir d'expérience dans l'enseignement, p. ex. en Hongrie), et/ou une équipe en charge de l'assurance qualité au niveau institutionnel. Les exemples d'entités de gestion de la qualité comprennent le Centre de gestion de la qualité à BBU, Cluj, la Commission d'analyse des données (Aveiro), le Groupe d'orientation de la qualité, Jyväskylä, l'Unité d'évaluation et d'accréditation à Copenhague. Dans certaines institutions, il existe un comité comprenant un membre de la direction générale, le directeur de la qualité, des représentants du personnel enseignant et des étudiants. (Comité d'assurance qualité, Szeged). En résumé, des structures sont en place dans chaque institution, mais la

question principale est quelles sont les responsabilités et autorité qu'ont réellement ces structures.

f) Quelles sont les caractéristiques particulières de votre institution, qui pourraient ou devraient être prises en compte lors du traitement des problèmes de qualité ?

Plusieurs personnes interrogées parlaient de la tension entre la recherche et l'enseignement à l'université, et ce problème est également passé au premier plan des mécanismes de l'assurance qualité. Il est très difficile pour les universités de conserver un équilibre entre « orienté vers la recherche » et « orienté vers l'étudiant ». D'autres universités devaient recentrer leur profil d'enseignement en raison des trop fréquents changements dans la politique de l'enseignement de leur pays (Hongrie, Italie). Par conséquent, les institutions trouvent difficile de faire face à ces changements soudains et à la diversité de leurs propres programmes ; en outre, cette situation exerce également un impact sur la qualité. La diversité peut être accrocheuse du point de vue du marketing, mais c'est un problème difficile lorsqu'il s'agit de la qualité institutionnelle/départementale. De même, en cas de plusieurs nouveaux programmes – interdisciplinaires -, nouveaux modes d'apprentissage, ou environnements d'apprentissage à la pointe de la technologie, il n'y a toujours pas de procédures de la qualité adéquates en place. Une autre lacune dans les procédures de la qualité est que les universités plus petites, les institutions d'enseignement supérieur d'importance régionale attirant les étudiants de leur propre province ou région peuvent souhaiter se concentrer sur des caractéristiques locales, y compris l'économie, les écoles, la main-d'œuvre, les opportunités d'emploi locales et/ou régionales, etc. Cette caractéristique exige une certaine flexibilité dans le domaine de l'assurance qualité.

4. Amélioration de la qualité.

a) Comment peut-on améliorer l'expérience de l'apprentissage ?

Il est difficile de répondre à cette question, car les directeurs de la qualité ne sont habituellement pas directement impliqués dans les processus d'enseignement et d'apprentissage. Une communication et une meilleure coopération avec les enseignants peuvent être utiles pour se mettre en relation avec les étudiants et le personnel enseignant. Les opportunités de réseautage doivent également être explorées. La qualité ne devrait pas

être limitée aux procédures formelles et à l'analyse des données qualitatives. Il est d'un côté nécessaire de simplifier les procédures d'assurance qualité (pour les rendre plus accessibles) et, d'un autre côté, de les élargir/personnaliser pour les rendre plus attrayantes envers d'autres parties prenantes, y compris les étudiants et les enseignants. Il est possible d'améliorer l'expérience d'apprentissage en prêtant attention aux petits détails, répondant aux besoins des étudiants, et en supportant et motivant les étudiants et le personnel dans leur mission de la qualité. Les étudiants doivent avoir des bases solides et savoir ce qu'ils souhaitent apprendre, et la raison pour laquelle ils ont besoin de ces compétences spécifiques. Il est possible d'améliorer l'expérience d'apprentissage de différentes manières, en utilisant des méthodes plus efficaces, un matériel d'enseignement de qualité, et en fournissant plus d'informations actualisées. Il est également possible d'améliorer les choses au moyen de mesures structurelles. La clé de tout cela est une solide culture de feedback et une solide culture de la qualité. Un système d'établissement des labels qualité pourrait être utile en rendant la qualité visible pour tout le monde. Les systèmes de tutorat, communiquant avec d'autres institutions, et la coopération dans le domaine de la qualité, peuvent également contribuer à une meilleure expérience d'apprentissage. Un autre point important est de changer les attitudes des gens envers la qualité. En général, on devrait dédier plus de temps et plus d'argent à la qualité, et on devrait également y prêter plus d'attention.

b) Comment pouvez-vous contribuer à améliorer l'expérience de l'apprentissage ?

Les directeurs de la qualité peuvent assurer de bonnes relations publiques, et communiquer d'une manière efficace. Ils peuvent essayer de diffuser les informations, donner un feedback sur une base régulière d'une manière formelle et informelle. Ils peuvent initier et réaliser des projets de qualité afin de créer une base commune pour l'amélioration. C'est une nécessité absolue pour eux que d'écouter les autres, y compris les enseignants et les étudiants. Un directeur de la qualité devrait être disposé à écouter tout le temps. Il a également été noté que lorsque l'on travaille dans le domaine de la qualité, il s'agit toujours d'un travail effectué par toutes les parties prenantes ; être un directeur de la qualité efficace prend le travail et l'enthousiasme de nombreuses personnes : ce n'est définitivement pas l'effort d'une seule personne.

c) Qu'est-ce qui est en place pour les futurs développements dans la qualité ?

Quant à l'avenir, il est nécessaire de faire de la qualité une habitude, afin de consolider le processus et d'être cohérent. Il est également important pour les directeurs de la qualité d'obtenir plus d'informations et de se concentrer sur des domaines spécifiques afin de cibler des domaines et problèmes particuliers et/ou de nouveaux domaines et problèmes.

d) *Que souhaiteriez-vous améliorer dans l'expérience des études et comment feriez-vous ?*

Le feedback des étudiants devient de plus en plus important dans le processus de la qualité. Un problème de qualité important est la façon de gérer le feedback des étudiants qui n'ont pas l'assiduité ou les accomplissements désirables.

e) *À votre avis, que devrait/pourrait faire un directeur de la qualité pour améliorer la qualité ?*

Viser à une meilleure communication, un meilleur accès et une meilleure actualisation des informations pertinentes. Devrait être un bon communicant et un excellent diplomate regroupés dans une seule personne...

f) *Comment les processus de la qualité de votre institution reflètent-ils les changements/tendances dans l'enseignement supérieur ?*

Les directeurs de la qualité ont trouvé difficile de répondre à cette question. Grâce à des projets de réseautage et internationaux, ils peuvent prendre connaissance des nouvelles tendances et avoir accès à des exemples de bonnes pratiques. Par conséquent, il est important d'internationaliser les universités, car cela permettra d'implémenter des processus et procédures de la qualité reconnus au plan international. À Copenhague, l'épine dorsale de la politique qualité de CBS comporte quatre colonnes. Celles-ci comprennent : assurance qualité, partage des connaissances, évaluation et apprentissage. Ces facteurs visent à garantir l'engagement de plusieurs parties prenantes clés. Il est important que les quatre colonnes correspondent aux sept normes et directives européennes de l'assurance qualité interne. Par conséquent, les principales tendances de la qualité de l'enseignement supérieur européen sont reflétées dans la politique qualité de l'institution.

IV. Synthèse

Après analyse des transcriptions et des rapports institutionnels sur les entretiens des directeurs de la qualité, on peut conclure en résumé que chaque institution considère l'assurance qualité comme un domaine de la plus haute importance et que certains mécanismes sont partout en place pour contrôler et évaluer la qualité institutionnelle et départementale. L'importance des problèmes de qualité est illustrée par le fait que c'est un universitaire de haut niveau dans la hiérarchie de l'université (recteur, vice-recteur, doyen) qui est en charge des problèmes de qualité de chaque institution. Travailler avec la qualité est un travail d'équipe ; par conséquent, son travail est assisté par une équipe de la qualité. L'évaluation de la qualité est principalement perçue comme une procédure externe, mais il existe en même temps un nombre croissant de personnes dans les universités qui pensent que la qualité va bientôt devenir aussi une affaire interne. Chaque partie prenante doit comprendre qu'une meilleure qualité signifie un prestige institutionnel/départemental. Bien que les directeurs de la qualité semblent être tous les jours en contact avec la direction de l'université, les entretiens révélaient qu'ils regrettaient de ne pas pouvoir conserver une étroite relation de travail similaire avec les étudiants et le personnel enseignant, bien qu'ils reconnaissent que ce serait une avancée souhaitable qui pourrait résulter en un changement avantageux du point de vue de la qualité. Ils disaient que les directeurs de la qualité travaillent habituellement en arrière-plan et que, dans la majorité des cas, leur travail devient « visible » dans leurs communautés respectives uniquement pendant l'accréditation ou pendant d'autres périodes d'évaluation officielle. Cette situation devrait changer, et le travail des directeurs de la qualité devrait devenir une partie intégrale de la vie quotidienne dans chaque université. La qualité est un mot qui, comme il l'a été dit, doit être traduit en structures pour supporter les managers, enseignants et étudiants du programme. La scène est également variée lorsque l'on observe l'impact des directeurs de la qualité sur les politiques d'enseignement et universitaires. Certains directeurs de la qualité pensent qu'on les écoute et qu'ils ont droit de parole dans leurs communautés, tandis que d'autres pensent - bien qu'on leur donne l'opportunité de parler - qu'on ne les écoute pas vraiment dans le sens où ils ne peuvent influencer les décisionnaires.

Les directeurs de la qualité ont tous demandé un changement de la mentalité des gens. Toutes les parties prenantes devraient intégrer la qualité dans leurs vies professionnelles quotidiennes et comprendre qu'au moyen du partage des bonnes pratiques, d'une communication efficace, et en prêtant attention aux petits détails inhérents à leurs

professions, elles devraient être habilitées à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.

On devrait donner plus d'opportunités aux enseignants et aux étudiants de partager des idées sur ce qui fonctionne bien dans leurs propres contextes. Il est possible d'améliorer les expériences d'apprentissage de diverses manières et, en établissant et renforçant une bonne culture de feedback, nous pouvons aider à utiliser les matériels, méthodes et environnements adéquats. Les directeurs de la qualité doivent être diplomates et entretenir un dialogue multilatéral.

Il est également important que les problèmes de qualité soient placés au premier plan et au centre de l'attention lorsque les choses se passent bien à l'université, dans un programme, ou même pendant un cours, pas seulement lorsque de sérieux problèmes surviennent ; des changements radicaux ou critiques sont par conséquent nécessaires. Plusieurs directeurs de la qualité commentaient le fait que les trop fréquents changements structurels, ou les changements dans les politiques nationales de l'enseignement rendaient impossible pour les institutions de traiter les problèmes de la qualité d'une manière efficace au long terme.

V. Recommandations

- L'établissement d'un système de qualité cohérent dans les universités européennes, où les rôles et responsabilités dans l'amélioration de la qualité au niveau de l'institution, de la faculté, et du département sont assignés d'une manière efficace, non seulement dans le sens descendant, mais aussi dans le sens ascendant.
- La motivation de tous les acteurs de l'enseignement supérieur doit changer leurs attitudes envers la qualité. Ils doivent intégrer la qualité dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Le partage des bonnes pratiques, la réflexion et le réseautage doivent devenir des outils importants dans le processus d'amélioration de la qualité.
- Le développement des opportunités d'enseignement et de formation dans le domaine de la qualité au plan international, national, et institutionnel. Il est nécessaire de créer

des opportunités de formation à la qualité, non seulement pour les directeurs de la qualité, mais aussi pour le personnel enseignant et les étudiants intéressés.

- La création de labels de qualité au niveau international, national, et institutionnel. Une qualité exceptionnelle dans tous les domaines doit être correctement reconnue.
- L'amélioration de la qualité à tous les niveaux ; l'amélioration de la communication, sans oublier que le flux d'informations est un canal à deux voies ; les informations doivent être dirigées dans le sens descendant et dans le sens ascendant. En outre, les informations devraient toujours être actualisées, claires, et accessibles.
- L'implémentation d'une bonne culture de feedback dans chaque institution. La culture de feedback doit également être améliorée, car un feedback régulier et fiable est une manière efficace d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus de la qualité, c'est aussi une possibilité « d'internaliser » la qualité.
- Communiquer avec d'autres institutions (organisations) sur le plan national et international est une autre avancée importante dans le processus d'amélioration de la qualité. Le partage des pratiques d'autres institutions peut résulter en une meilleure qualité. Il est également indispensable de lancer des projets conjoints – nationaux et internationaux - dans le domaine de la qualité, qui devraient préférentiellement inclure différentes parties prenantes, des directeurs, des étudiants et des enseignants.
- Faire de la qualité une habitude quotidienne et l'usage d'une réflexion basée sur la pratique pour évaluer et améliorer la qualité en général, et en particulier la qualité de programmes spécialisés, y compris le CLIL, de nouveaux environnements d'apprentissage, l'apprentissage à distance, l'apprentissage mixte, l'apprentissage basé sur les problèmes, l'apprentissage coopératif, des programmes de diplômes conjoints, et des programmes plus courts pour la mobilité des étudiants.
- L'élaboration et l'implémentation de « mini » projets correctement réfléchis dans le domaine de la qualité dans les institutions HE, de préférence avec la participation des trois cercles de qualité, c.-à-d. les directeurs de la qualité, le personnel enseignant et les étudiants.