

Organització i gestió de la universitat en el marc de l'Espai Europeu d'Educació Superior

Vicenç Benedito Antolí*

Resum

La Universitat de Barcelona i en particular la Facultat de Pedagogia estan immerses en un procés de reforma, de canvi i d'adaptació als nous plantejaments i les noves directrius de l'EEES. El tema és complex i es pot abordar des de múltiples punts de vista i enfocaments. Una perspectiva pot al·ludir als canvis en l'organització i la gestió derivats de la globalització i de les tecnologies de la informació i la comunicació; o potser a les polítiques dels equips de govern de les universitats públiques, en un entorn neoliberal, competitiu i de creixent influència de l'empresa privada. La qüestió de fons és de quina manera es poden fer aquests profunds canvis organitzatius, culturals i 'productius' sense perdre l'essència de la universitat.

Paraules clau

EEES, gestió, organització, política acadèmica

Recepció de l'original: 3 de novembre de 2009

Acceptació de l'article: 26 de novembre de 2009

Introducció

El desplegament de l'EEES i la repercussió en els aspectes organitzatius i en la gestió de les titulacions és una qüestió important que cada universitat i, en particular, cada facultat estan desenvolupant des de diferents perspectives a mesura que s'implanten els postgraus i els graus. Una cosa semblant podríem dir dels departaments universitaris i la reorganització arran dels canvis en docència (nous plans, noves metodologies, diferents sistemes d'avaluació, etc.) i en investigació (grups consolidats i emergents, necessitat de produir i produir per promocionar, etc.). Temes tan atractius com el lideratge institucional, la influència de les cultures acadèmiques en una organització oberta com és la universitat o la consideració de la universitat com a organització que aprèn, mereixen una anàlisi a fons per la repercussió evident en la dinàmica organitzativa, la innovació i el canvi, tot buscant una qualitat universitària més elevada.

Unes altres qüestions de plena actualitat, conflictives, que impliquen un problema i alhora un repte són: la revisió dels òrgans de govern, la implantació de sistemes eficients de garantia de qualitat, la potenciació d'estratègies d'internacionalització, la motivació i la formació del professorat. Tot el que s'ha dit i altres qüestions que podríem afegir plantegen un canvi profund, de la nova visió i missió de la universitat, que només s'aconseguirà a mitjà termini, així com un canvi de les cultures universitàries, de les facultats, dels departaments i de la mentalitat dels diferents col·lectius de la universitat. Especialment dels professors, en general, i en teoria, molt predisposats a la millora, però en realitat, majoritàriament, molt conservadors.

(*) Catedràtic del Departament de Didàctica i Organització Educativa de la Universitat de Barcelona. Té publicacions sobre didàctica, formació del professorat universitari, i política i gestió universitària. Adreça electrònica: vbenedito@ub.edu

La qüestió de fons és de quina manera es poden fer aquests profunds canvis organitzatius, culturals i 'productius' sense perdre l'essència de la universitat. El model de societat i d'universitat que la Unió Europea planteja té aspectes molt discutibles, al costat d'altres d'evident millora per al futur. També la divisió del treball universitari dels professors es posa en discussió i es qüestionen múltiples interrogants (per sobre de tot som professors), les diferents categories (de l'ajudant al catedràtic, passant pel calvari actual, per als més joves, de l'acreditació) i les parcel·les professionals: docència, investigació, gestió i transferència de coneixement.

La universitat en l'actualitat

La universitat està vivint un procés de construcció o reconstrucció de la seva identitat a partir de canvis externs i interns, tot buscant adaptar-se o transformar-se segons les necessitats i demandes de la societat. Aquesta investigació d'identitat, de qualitat, de segell personal i de consideració social és una constant i fins i tot un imperatiu que està present entre la majoria d'universitaris, però sobretot hauria d'estar en els equips de govern.

Cal tenir en compte que la missió de la universitat ha anat transformant-se, o millor ampliant-se, influïda i condicionada pels canvis polítics, socials, econòmics i laborals. Aquesta transformació és necessària si no vol convertir-se en anacrònica o sobreviure d'esquena a la societat que és qui li dóna sentit. Per exemple, la missió d'extensió universitària s'ha ampliat en el sentit de connexió i relació amb el món empresarial en la mesura que la perspectiva de formar professionals ben preparats ha passat a ser decisiu. La multiplicació de titulacions i el fet de redissenyar el grau i el postgrau en són l'exemple més evident. I també ha passat una cosa semblant en l'enfocament estratègic de la recerca.

Caldria mantenir l'equilibri entre el que és formatiu i el que és professional, ja que tots dos aspectes són consubstancials de 'ser universitari' i d'una universitat sana socialment i humanament parlant. La producció i transmissió de la cultura i de la ciència –de manera crítica–, la potenciació de la docència i de la investigació –com les dues cares indissolubles d'una mateixa tasca (així ho proclama per exemple el document *Pla marc UB. Horitzó 2020* [UB, 2008])– i la preparació per a l'exercici d'activitats professionals són, entre d'altres, les principals funcions de la universitat. Això s'ha de desenvolupar en un context democràtic, participatiu i de plena comunicació i compromís dels membres de la comunitat universitària. En aquest sentit el funcionament organitzatiu i de gestió, al servei de la missió i la visió de la universitat, es torna cada vegada més important.

Hem de ser conscients que, en la societat globalitzada, la universitat és o ha de ser un dels motors del desenvolupament econòmic i un dels centres bàsics de l'educació al llarg de la vida. I és, alhora, transmissora de l'experiència cultural i científica acumulada per la humanitat. En un món en el qual els recursos cognoscitius tindran cada vegada més rellevància que els materials, com a factor de desenvolupament, augmentarà la importància de l'ensenyament superior o de les institucions que s'hi dediquen. El nivell dels estudis haurà de ser cada vegada més elevat en la formació de professionals competents per així donar respostes a les necessitats socioeconòmiques, en un món innovador i d'extraordinari progrés tecnològic que, al seu torn, planteja dilemes ètics.

La universitat ha de combinar el fet de donar respostes a les necessitats, preocupacions i demandes de la societat amb el manteniment de la llibertat acadèmica i l'autonomia institucional. Amb tots els controls o rendició de comptes que calguin per evitar possibles abusos, però sense retallar o minvar els esmentats principis. D'altra banda, la funció social que se'ns atribueix implica comprometre's en el debat sobre els problemes ètics i científics actuals. Per això, és necessari mantenir un potencial d'investigació i de docència de qualitat, i alhora exercitar-se en la reflexió i la crítica, a més de transmetre i reconstruir el saber. En aquest sentit les fórmules organitzatives i de gestió han de contribuir a aquesta finalitat.

Particularment volem insistir que la universitat ha de ser una institució amb voluntat de transmetre valors entre els membres de la seva comunitat i convertir-se en un punt de referència davant d'una societat (postmoderna) excessivament materialista, consumista i hedonista.

Totes les funcions i finalitats de la universitat s'han de desenvolupar amb la màxima qualitat possible atenent múltiples criteris en relació amb les finalitats (formació cultural i humana, docència, recerca, professionalització), amb els actors (professorat, estudiants, personal tècnic i de serveis) i amb els mitjans disponibles (finançament i pressupostos, instal·lacions i infraestructures). Sense perdre de vista que la qualitat universitària és un concepte relatiu i multidimensional, l'anàlisi de la qual s'ha de fer en el context dels processos socials i polítics on interaccionen objectius i actors. No perdem de vista que, molts dels termes i discursos sobre la qualitat universitària són manllevats de models i procediments d'ascendent gerencial i corporatiu, els valors dels quals giren al voltant de la competitivitat i la selecció dels millors. Una visió de l'educació a la universitat i de l'anàlisi de la qualitat hauria de tenir en consideració el desenvolupament institucional, en general, i el desenvolupament que professors i estudiants viuen al llarg de la vida universitària. N'hi ha prou amb analitzar el llenguatge i els procediments de gestió des del *benchmarking* fins a les auditories de qualitat; des del control a les garanties de qualitat; des dels estàndards als indicadors precisos, amb els segells de qualitat i l'acreditació de productes i serveis. I tot aquest discurs parteix de la visió d'una universitat pública, democràtica, participativa, compromesa amb la Societat, en majúscula, força llunyana de la visió empresarial, de negoci, d'alt rendiment i productivitat que es desprèn del llenguatge i els procediments abans esmentats. Recordem la ja clàssica consideració de la universitat com a organització que aprèn. Com diu Escudero en un excel·lent treball:

En relación con la calidad 'de' y 'en' las instituciones de educación superior se puede encontrar de todo. Procesos y procedimientos muy formalizados para pensar, diseñar y gestionar, hasta otro tipo de análisis más de fondo en los que se acentúan los matices y hasta las posturas críticas que llaman la atención sobre las impropiedades de meterlo todo dentro de un mismo saco indiferenciado. (Escudero, 2002)

En documents de l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA), com en d'altres generats sobre l'EEES, es posa el tema sobre la taula; però queden per aclarir aspectes fonamentals referits a ideologies dominants, valors, processos i estratègies, resultats i valoració.

La capacitat institucional de la universitat per gestionar els canvis i la investigació de la qualitat en els diferents nivells i responsabilitats està en joc. Sabem que la millora de la universitat no es manifesta simplement amb propostes legislatives, reformes organitzatives o implantació de noves estructures. Per exemple, algunes

reformes organitzatives i el model de gestió de la UB, de fa pocs anys, no van solucionar res, van tenir un gran cost humà i van crear més confusió que solucions. Si la qualitat ha de comportar alguna cosa, això vol dir activar i desenvolupar els canvis culturals més profunds que exigeixen l'avenç social i cultural, a més de l'econòmic i tecnològic (Escudero, 2002). Per exemple, sense un profund canvi de mentalitat i de les pràctiques quotidianes, les estructures derivades de les noves titulacions, els ECTS, dissenys per competències, etc. no implicaran un salt de qualitat.

Canvis en la missió de la universitat

Una missió important de la universitat actual és adaptar-se als canvis que la societat demana en cada una de les principals funcions que li corresponen. Per això cal una actitud positiva i vèncer resistències entre el professorat. Se'n diu un canvi de cultura però potser no sigui aquesta, la paraula exacta. De vegades simplifiquem el concepte canvi de cultura quan ens referim a uns altres tipus de canvi igualment necessaris: competències, habilitats, adaptació a noves propostes, etc.

Com s'exposa a *Informe Universidad 2000* (CRUE, 2001), en els últims segles les universitats s'han aproximat de manera crítica al coneixement. El terme crític vol fer entendre que les universitats han de ser independents de qualsevol poder humà, ja sigui de tipus econòmic, polític o religiós. Aquesta tradició crítica està, en part, condicionada per la dependència econòmica dels governs i de les empreses, pel que fa a la universitat pública. Trobar l'equilibri entre autonomia i dependència dels poders públics i privats és un dels reptes actuals. Es podrien posar exemples en la docència que això no funciona (determinats postgraus), i fins i tot més en la investigació aplicada (concessió de contractes i projectes d'investigació més pel 'nom' que pel valor del projecte).

A la inversa, hem d'acceptar que a la universitat es desenvolupen rutines internes i interessos corporatius que cal superar i suprimir pel bé de la institució i de la societat. La responsabilitat personal i institucional, com també el lideratge institucional i pedagògic poden contribuir a superar aquests obstacles. En qualsevol cas, mitjançant la rendició de comptes i l'avaluació de l'acompliment acadèmic, s'han de mitigar o eliminar els excessos.

Les noves exigències tenen lloc en el marc de la globalització i de l'aparició de noves relacions socials. El Llibre Blanc sobre l'educació i la formació de la Comissió Europea (CE, 1995) exposa els tres grans impactes actuals en el món de l'educació:

- L'emergència de la societat de la informació que està transformant la naturalesa i l'organització del treball.
- La mundialització que incideix sobre les possibilitats de creació d'ocupació.
- La revolució científicotècnica que crea una nova cultura i planteja qüestions ètiques i socials.

De les institucions universitàries s'espera que donin una formació diferent que implica el desenvolupament de capacitats professionals a través de l'adquisició de competències necessàries per promoure, al llarg de la vida, la creativitat, la flexibilitat, la capacitat d'adaptació i l'habilitat per aprendre i resoldre problemes. Aquesta proposta ha implicat i implica grans canvis en el disseny curricular per competències,

en la demanda de noves metodologies d'ensenyament i aprenentatge, i en el foment del treball en equip i amb coordinació interdisciplinària; amb els consegüents canvis organitzatius i de gestió de la docència. Cal una reorganització del sistema universitari per abordar, en la societat actual, els reptes derivats de la innovació en les maneres de generar i transmetre el coneixement. Es necessitaran unes estructures organitzatives més flexibles, més properes als equips de professors, que els solucionin problemes concrets i els facilitin les seves tasques. De vegades, en observar el funcionament de determinades unitats de suport (tant en docència com en investigació), només hi trobem traves i dificultats normatives i informàtiques que desanimen el professorat.

En aquest context i amb aquest marc de referència és evident que la universitat, com a organització que aprèn i es renova, ha de trobar el model de govern, organització i gestió més adequat per assolir les seves fites i objectius.

Algunes consideracions sobre govern, organització i gestió

Es pot dir que hi ha tantes formes d'organització i gestió com universitats, perquè totes tenen algunes característiques organitzatives, culturals, contextuals que les diferencien de les altres. Però si considerem els trets fonamentals, és clàssic parlar dels models anglosaxó, francès, i alemany. I avui en dia, des de la perspectiva de l'organització, es parla d'universitats amb un model burocràtic, col·legial, empresarial i una certa tendència cap a un model professional. Evidentment que les maneres d'organitzar-se de la universitat s'han d'adaptar a les noves exigències del segle XXI sense perdre el sentit, la missió i les finalitats de què abans parlàvem. El que és important és no perdre els referents institucionals, democràtics i socials, que encara predominen a Europa.

La universitat dirigeix i administra una organització de formació, d'investigació i altres serveis orientats a la comunitat acadèmica i a la societat. I pot tenir una vocació més regional, nacional o internacional. En el futur es faran més evidents les diferències entre les unes i les altres.

Com diuen els estudiosos del tema (Bolívar, 2000; Gairín, 2000; Hargreaves, 2003), la universitat és una organització que aprèn. I és dinàmica. I ha de ser flexible, però també reflexiva i crítica. Davant de noves demandes socials s'han de buscar nous esquemes organitzatius i de gestió. Els canvis i les innovacions a la universitat són constants. I la naturalesa d'aquests canvis planteja ajustaments profunds en l'estructura organitzativa. Per exemple, el sistema de govern que s'adopti, el concepte d'autonomia que es desenvolupi, les relacions entre òrgans de govern, centres i departaments que s'estableixin, el paper dels càrrecs unipersonals a l'exercici de la seva funció, el desenvolupament del lideratge institucional, etc., implicaran el predomini d'un model o d'un altre i una manera diferent d'organitzar i gestionar els recursos humans i materials.

Com explica l'informe Bricall (CRUE, 2001), al model de gestió burocràtica li correspon el predomini de l'administració pública; al col·legial, el de la corporació acadèmica, i al de mercat, el de l'empresa. Encara que la majoria dels analistes parlen del predomini del col·legial, creiem que hi ha una involució cap al burocràtic, amb una dosi del de mercat i de resistències corporatives. Trobar la '4a via' de solució és un

dels reptes dels polítics de l'educació, de l'Associació Europea d'Universitats i dels respectius equips de govern de cada universitat en la mesura que, aquests últims, gaudeixin de suficient autonomia i recursos. Les polítiques de professorat universitari han de proposar importants canvis en relació amb les plantilles, les jubilacions, els equips docents, els grups d'investigació i especialment el professorat jove, la baula més feble del sistema (Benedito, 2008a). En l'esmentat *Pla marc de la UB. Horitzó 2020* es parla de fer prevaler el talent i de la preocupació pels joves professors i de la seva incorporació i promoció en condicions dignes de treball. La veritat és que si analitzem la política de professorat de les universitats catalanes, i particularment de la Universitat de Barcelona, aquest punt no està tractat, situació que arriba a ser escandalosa.

És cert que, en moltes ocasions, l'autonomia universitària (o encara millor, de cada professor) ha derivat cap a un corporativisme acadèmic i cap a un abús de la condició de funcionari. Tots els mecanismes de rendició de comptes i d'avaluació de l'activitat docent i investigadora (i també amb els càrrecs acadèmics, encara que aquest és un altre tema) s'han de posar en funcionament per evitar l'abús i l'abandonament d'una part del professorat. En qualsevol cas, s'han de prendre mesures que no creïn més burocràcia, que no es tracti simplement d'acumular papers, certificats i altres controls que no fan millorar en tot cas (o molt poc) la pràctica docent i investigadora. S'han de revisar els models d'avaluació existents i aconseguir que produeixin impacte i millora en la tasca acadèmica de cada professor i/o dels equips de professors.

La interdependència entre els processos acadèmics i els de govern és essencial. Cal revisar el model de govern de la universitat espanyola. Considero que en aquest punt tots estariem d'acord. Potser no tant a l'hora d'eleger-ne les alternatives. En molts casos no queda clar qui té el poder de decisió i encara menys d'executar o obligar a executar aquesta decisió. En l'entramat organitzatiu d'una universitat gran (com la de Barcelona), els tres grans plans d'organització (equips de govern de la universitat, centres i departaments) poden entrar en conflicte a l'hora de prendre decisions. Si a més el combinem (o barregem) amb l'organització que depèn de la gerència, la qüestió encara és més complicada. També plantegen problemes organitzatius de gestió i decisió, els solapaments entre instituts de recerca, la investigació individual, el paper dels departaments i els grups d'investigació. Un model de gestió que vulgui ser eficaç ha de resoldre aquestes confusions i aquests solapaments. Això sí, sense perdre les essències que com a universitat pública, democràtica i autònoma ens han de caracteritzar. D'altra banda, no poques vegades, fins ara, la creació de certes unitats de suport (oficines d'investigació de centres, coordinadors de formació i de docència, etc.), més que ajudar a resoldre els problemes, han creat més burocràcia i lentitud a l'hora de resoldre les dificultats del professorat i/o dels equips.

No s'ha d'oblidar que les decisions sobre les formes de govern, d'organització i de gestió han de ser sempre instruments al servei de la missió, les finalitats i els objectius de la universitat, en general, prou especificats en les lleis, els estatuts i els plans estratègics que han de guiar l'acció de govern. Insistim en la idea de govern i direcció com a marc de referència obligatori de la gestió.

En el *Pla marc UB. Horitzó 2020* es parla de la línia estratègica de la governabilitat de la UB, com la capacitat de formular i implementar polítiques públiques per part d'un govern universitari. Internament la governabilitat té a veure amb la direcció

quotidiana de la institució, això implica la presa de decisions diàries i per tant ha d'estar sotmesa a un disseny d'estructures d'autoritat i d'exigències de responsabilitat. En aquest document apostem clarament per una autonomia més gran amb rendició de comptes i per la simplificació d'estructures. Aquesta simplificació d'estructures pot passar pel reagrupament de centres (per exemple, Formació del Professorat i Pedagogia, i per què no també Psicologia?, ja que tots tres centres són en el mateix campus) i en algun cas de departaments (per exemple didàctiques específiques) buscant equips interdisciplinaris de docència i de recerca. La tasca és complexa per les cultures desenvolupades en els últims anys però no impossible.

Michavila (2008), parlant de la universitat espanyola en general, proposa la creació de facultats de grau que atenguin diversos títols d'aquest nivell. La investigació bàsica o aplicada dels departaments universitaris pot estar vinculada amb aquests centres. És una proposta discutible que cal veure en quins casos té sentit. Una altra proposta de Michavila, al meu entendre més interessant, és la de crear centres de postgrau seguint l'experiència dels campus universitaris de primer nivell internacional. Les prioritats d'aquests centres de postgrau són la interdisciplinarietat i la investigació d'alt nivell. El caràcter interdisciplinari es pot aconseguir mitjançant el nombre reduït d'aquests centres. El caràcter selectiu de les activitats investigadores han de reflectir-se en les prioritats dels projectes d'investigació segons les necessitats estratègicament planificades (societat, governs, les mateixes universitats) i les possibilitats de finançament. Encara que som conscients que els circuits d'investigació i els de finançament no sempre coincideixen. Aquesta proposta de Michavila, amb les matisacions convenientes, també pot tenir sentit en la docència, en el desenvolupament dels màsters i doctorats coordinats amb les iniciatives que sorgissin dels departaments. Evidentment, aquests centres han de ser els responsables dels programes de doctorat d'excel·lència.

En relació amb el professorat universitari, cal aconseguir l'equilibri necessari entre la tasca docent i la investigadora. Hi ha la necessitat d'elaborar propostes de plantilles de professors per departaments a curt i mitjà termini que reflecteixin les necessitats i aspiracions docents i investigadores, cosa encara més complexa per la dificultat de cada situació i per la inexistència política de professorat en els últims anys. Ja el 2002, el Departament de Didàctica i Organització Educativa va crear un model de plantilla (bé és cert que atenent fonamentalment a necessitats docents), que va ser presentat al vicerector de torn i que de ben poc ha servit. Perquè els successius canvis legislatius, les restriccions econòmiques i els problemes d'acreditació han desbordat qualsevol previsió. Aprofitem per fer una crítica al model d'acreditació d'ajudants doctors decantant excessivament cap al perfil investigador, que desanima molts dels joves amb talent (Benedito, 2008b). Com diu García-Berro (2008), podem trobar-nos que, en algunes universitats, facultats i departaments, la pràctica universitària consisteix gairebé exclusivament en les tasques docents, mentre que en altres casos, la investigació centra gairebé tota la tasca del professorat. L'autor assenyala encertadament que aquesta diferenciació en el treball també està propiciada per certs estaments de la universitat. Aquest fals dilema entre la docència i la investigació es dona no només en l'àmbit de les àrees de coneixement, sinó, també, dins dels departaments.

Tanmateix les universitats més capdavanteres aposten decididament per totes dues facetes de la vida universitària. I els professors que les conreen alhora són els que poden proporcionar més prestigi a la institució universitària. L'administració pública,

les agències i les mateixes universitats han prioritzat quasi exclusivament la promoció per mèrits investigadors, tot oblidant que un bon professor universitari ha de ser, per damunt de tot, professor, i les persones seleccionades han de tenir les competències i habilitats docents necessàries. Des del punt de vista organitzatiu i de gestió, la manera com funcionen els equips docents (per cursos, per matèries, per plantejaments didàctics coherents, etc.) i els grups d'investigació (consolidats, emergents, interdisciplinaris, xarxes internacionals, etc.) és una qüestió molt important. S'ha d'intentar aconseguir mecanismes de funcionament que d'una banda siguin flexibles i de l'altra eficients. Cal crear estructures transversals i de suport que compleixin aquest paper i no que es converteixin en traves administratives i burocràtiques.

Per fer front i resoldre molts dels problemes exposats cal trobar líders institucionals i pedagògics amb un gran compromís universitari i una certa visió de futur; que siguin capaços de reclamar davant del poder polític i relacionar-se en pla d'igualtat amb el món empresarial; que alhora que preserven l'ideal democràtic i autònom de la universitat, estimulin la participació, la responsabilitat i el treball universitari; que siguin els principals valedors dels joves professors amb talent i capacitat de treball i motivin els estudiants en el nou model de docència fomentat per l'EEES. Que, com a representants dels departaments, de les facultats i de la universitat, facin valer el seu criteri davant de temes de política de plantilles, finançament de la universitat, relacions amb el món de l'empresa i relacions internacionals. Una universitat que aspira a potenciar les seves pròpies capacitats per afrontar el canvi del marc de l'EEES, ha de comptar amb una política (cal parlar menys de gestió i més de política i govern de la institució) i els seus corresponents projectes en matèria de formació del professorat i del PAS i amb un interès més gran per la dinàmica institucional en la qual puguin participar els estudiants (menjadors, reprografia, funcionament de certs serveis, elaboració i desenvolupament de plans d'estudis, alternatives metodològiques i d'avaluació, etc.). Aquestes polítiques i els que les liderin han de ser conscients que no sempre la cultura de la qual sorgeix i defineix el canvi (EEES, governs, agències, etc.) és compatible amb la cultura de les institucions universitàries i en particular dels professors. Una visió encertada en la manera de fer sabrà trobar l'espai i la via de progrés més adequats a cada context universitari. En aquests espais de confrontació de cultures caldrà presentar, discutir i negociar significats, valors i actituds en relació amb continguts formatius potents, així com fer circular idees, construir capacitats i arribar a compromisos ineludibles per projectar-los sobre les pràctiques i les diferents condicions que afecten la formació dels estudiants (Escudero, 2002). I com diu el mateix autor, el lideratge pedagògic per a la qualitat de la formació universitària ha de ser una expressió de la política, és a dir, de l'exercici del poder institucional per adquirir una sèrie de compromisos i dur a terme les tasques per a la millora de la institució i del seu personal, però sobretot de la formació dels estudiants.

Fins aquí s'ha fet una revisió a una sèrie de conceptes i idees més o menys personals sobre les qüestions derivades del marc de l'EEES i la seva implementació a les universitats. Les qüestions organitzatives i de gestió són molt importants per millorar el funcionament de la institució, però sempre estan subordinades a la missió i visió de la universitat del futur i al compromís de desenvolupar una política universitària. La capacitat de govern i de gestió; la de liderar els canvis; la d'implicar la majoria del professorat i dels estudiants; la d'aconseguir una certa il·lusió i compromís, i moltes altres qüestions són imprescindibles per a la transformació de la universitat del futur al servei de la societat.

Referències

- Associació Universitats Europees (2003) *Declaració de Graz*.
- Barnett, R. (2001) *Los límites de la competencia: el conocimiento, la educación superior y la universidad*. Barcelona, Gedisa.
- (2002) *Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*. Maçanet de la Selva, Pomares.
- Benedito, V. (2007) «El profesor en la universidad del siglo XXI». *Discurs d'investidura de Doctor Honoris Causa per la Universitat de Bucarest*. Barcelona, Departament de Didàctica i Organització Educativa.
- (2008a) «Nuevo modelo de formación del profesorado universitario: pros y contras». *Simposium Internacional de Formació del Professorat*. Bucarest, Universitat de Bucarest.
- (2008b) «Organización y gestión en la universidad». *Actes congrés: CIOIE*. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bolívar, A. (2000) *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid, La Muralla.
- Comissió Europea (1995) *Libro blanco sobre la educación y la Formación*. Brussel·les, Comissió Europea. COM(95) 590. Disponible a http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf [accés: 1.4.2010].
- CRUE (2001) *Informe Universidad 2000*. Madrid, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.
- Delors, J. (1996) *Educació: hi ha un tresor amagat a dins: informe per a la UNESCO de la Comissió Internacional sobre Educació per al Segle XXI*. Barcelona, Centre UNESCO de Catalunya.
- Escudero, J.M. (2002) *La reforma de la reforma. ¿Qué calidad, para quienes?* Barcelona, Ariel.
- Fullan, M. (2002) *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona, Octaedro.
- Gairín, J. (2000) «Cambio de cultura y organizaciones que aprenden». *Educar*, 27, p. 31-85.
- García-Berro, E. (2008) «Retos de la integración de la universidad española en el EEES». *Actes congrés CIOIE*. Bellaterra, Universitat Autònoma Barcelona.
- Hargreaves, A. (2003) *Enseñar en la sociedad del conocimiento*. Barcelona, Octaedro.
- Michavila, F. (2008) «La reforma de la Universidad, una carrera de obstáculos». *Actes congrés CIOIE*. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Universitat de Barcelona (2008) *Pla Marc UB. Horitzó 2020*. Barcelona, Universitat de Barcelona.

Organización y gestión de la universidad en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior

Resumen: La Universidad de Barcelona y en particular la Facultad de Pedagogía están inmersas en un proceso de reforma, de cambio y de adaptación a los nuevos planteamientos y las nuevas directrices del EEES. El tema es complejo y se puede abordar desde múltiples puntos de vista y enfoques. Una perspectiva puede aludir a los cambios en la organización y la gestión derivados de la globalización y de las tecnologías de la información y la comunicación, o tal vez a las políticas de los equipos de gobierno de las universidades públicas, en un entorno neoliberal, competitivo y de creciente influencia de la empresa privada. La cuestión de fondo es de qué manera se pueden hacer estos profundos cambios organizativos, culturales y *productivos* sin perder la esencia de la universidad.

Palabras clave: EEES, gestión, organización, política académica

Organisation et gestion de l'Université dans le cadre de l'Espace européen d'Enseignement supérieur (EEES)

Résumé : L'Université de Barcelone et tout particulièrement la Faculté de Pédagogie sont immergées dans un processus de réforme, de changement et d'adaptation aux nouvelles considérations et aux nouvelles directives de l'EEES. Le thème est complexe et peut être abordé depuis de multiples visions et perspectives. Cette manière d'aborder le thème peut faire référence aux changements d'organisation et de gestion découlant de la mondialisation et des technologies de l'information et de la communication ; elle peut aussi dépendre des politiques des équipes dirigeantes des universités publiques, dans un environnement néolibéral, compétitif et avec une influence croissante de l'entreprise privée. La question de fond est la manière de réaliser ces profonds changements organisationnels, culturels et « productifs » sans perdre l'essence de l'Université.

Mots clés : EEES, gestion, organisation, politique académique

Organization and management of the University in the context of the EHEA

Abstract: The University of Barcelona and its Faculty of Education in particular is immersed in a process of reform, change and adaptation to the new proposals and guidelines of the EHEA. Many perspectives and approaches can be used to address this complex subject. One perspective could refer to changes in organization and management due to globalization and information and communication technology; another to policies made by the governing boards of public universities in a neoliberal, competitive environment in which the private sector has an increasing influence. The key issue is how to make these profound organizational, cultural and "productive" changes without losing the essence of the university.

Keywords: EHEA, management, organization, academic policy