

MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

Sergiu BACIU

Academia de Studii Economice din Moldova

The quality of goods and services has always been a societal concern. The importance of quality was extended beyond physical products, to include services and information; and extended its reach into new arenas such as health care, education, or government. Organizations recognized the importance of focusing all of their activities on the customer and their requirements. New dimension of quality are performance, competence, conformity, special characteristics and design.

Managementul calității înseamnă evaluarea reală a potențialului și îmbunătățirea performanței, nu crearea unei impresii bune în contextul mediului extern al organizației. În opinia noastră, **managementul calității este un ansamblu de activități coordonate și monitorizate pentru a orienta și a ține sub control o instituție de învățământ superior din perspectiva strategiei calității.**

În prezent, în Europa există două abordări complementare privind calitatea educației. Prima abordare – practică, care se referă la definirea calității ca gradul de satisfacere a cerințelor consumatorilor (diferite cerințe ale consumatorilor formează calitate diferită, ceea ce și dictează necesitatea de gestionare a acesteia). A doua abordare continuă prima abordare și se referă la procesele interne ale universității, care au loc în cadrul procesului său de învățământ [1].

Îmbinând aceste două abordări, propunem următoarea definiție a calității instituției de învățământ superior – **competența de a satisface anumite necesități/cerințe curente și viitoare ale clienților direcți și indirecti de servicii educaționale și științifice, precum și prevederile standardelor de calitate.**

Competența instituției de învățământ superior (ÎS) se realizează prin îmbinarea sinergică a **resurselor și capabilității** instituției.

Resursele sunt elemente care intră în procesul de realizare a unor servicii și reprezintă contribuții individuale, sociale sau instituționale. Resursele unei ÎS se pot grupa în **resurse tangibile** și respectiv **resurse intangibile** [2, 3].

Resursele tangibile pot fi grupate astfel:

- **resurse financiare:** venituri proprii și fluxuri financiare de la buget și alte organizații;
- **resurse fizice:** echipamente performante, infrastructură, terenuri;
- **resurse umane:** manageri, cadre didactice care să se distingă prin inteligență, creativitate, experiență, loialitate și adaptabilitate;
- **resurse instituționale:** structura funcțională a instituției, eficiența conexiunilor, a comunicării, a coordonării și, respectiv, a controlului.

Resursele intangibile se pot grupa astfel:

- **resurse tehnologice:** drepturi de proprietate intelectuală și elaborări de autor referitoare, de exemplu, la organizarea și desfășurarea proceselor educaționale. La toate acestea se adaugă cunoștințele necesare pentru a le putea aplica în mod corect și eficient;
- **resurse pentru inovare:** o cultură instituțională bazată pe modele de gândire creatoare, laboratoare pentru cercetare și o atitudine de acceptare a riscului;
- **reputația:** reputația ÎS în raport cu beneficiarii sau clienții ei.

Experiența din ultimii ani a demonstrat că succesul ÎS a fost asigurat, într-o măsură mai mare, de capacitatea intelectuală și de eficiența instituțională, decât de existența echipamentelor și a clădirilor.

Capabilitatea unei ÎS reflectă capacitatea ei de a-și folosi resursele cât mai eficient, astfel ca din potențialul existent să se transforme în rezultate benefice pentru organizație cât mai mult [4]. O ÎS se caracterizează, astfel, prin existența resurselor și a capabilităților și se diferențiază de alte instituții prin capacitatea de valorificare a acestora. Capabilitățile au o natură intangibilă și uneori sunt mai greu de definit sau de evaluat, dar ele pot fi identificate, în mod cert, după rezultatele produse. Pentru un management performant este foarte importantă distincția dintre resurse și capabilități.

De exemplu, o ÎS poate avea resurse valoroase (săli cu calculatoare performante), dar dacă nu are capacitățile necesare de a folosi cât mai inteligent (sunt utilizate doar la orele de informatică) aceste resurse, atunci ea nu poate obține un avantaj competitiv în mediul extern.

Capabilitățile se obțin prin integrarea în timp a calității resurselor umane, a cunoștințelor, a structurii organizatorice și a culturii organizatorice.

O capabilitate tot mai emergentă o constituie capacitatea de a fi o instituție care învață. Aceasta înseamnă dezvoltarea continuă a bazei de cunoștințe și de perfecționare a managementului cunoștințelor. Evident, o ÎS care are clienții mulțumiți își asigură o constantă dezvoltare. Astfel, pentru a răspunde adecvat solicitărilor și așteptărilor clienților, ÎS trebuie să fie înalt capabilă.

Integrând resursele și capabilitățile unei ÎS într-un mod creator și eficient, se obțin **competențele fundamentale**, care dau unicitate instituției și generează valoare pentru clienții ei, pentru o perioadă de timp, care se dorește a fi cât mai lungă. Competențele fundamentale sunt „*vișina de pe torta*” instituției de învățământ.

De exemplu, o ÎS poate avea resurse necesare (clădiri, echipamente adecvate), capabilitate (structuri organizatorice de protecție, personal tolerant și bine instruit), integrarea dinamică a cărora poate forma o competență fundamentală a instituției: **de a furniza servicii educaționale, asigurând securitatea fizică și psihică a studenților.**

Astfel, se poate pune următoarea întrebare: *care este numărul necesar de competențe fundamentale pentru o ÎS?* Ele nu trebuie să fie multe (3-4), pentru că există pericolul de dispersare a resurselor și a managementului și nu se reușește o focalizare intensă pentru acele competențe care au șanse reale de a deveni.

Competența fundamentală a unei ÎS o putem considera ca formată din trei componente (competențe): competență tehnică, competență umană și competență tehnologică.

Prin **competență tehnică** a ÎS înțelegem totalitatea dotărilor, a infrastructurii, a elementelor materiale de care dispune o instituție la un moment dat (exemple: clădiri, spații de lucru, mijloace didactice, biblioteci, sisteme de gestiune informatică, birouri etc.).

Prin **competență tehnologică** a ÎS înțelegem totalitatea normelor, procedurilor, regulilor care condiționează desfășurarea eficientă și eficace activităților educaționale și științifice.

Prin **competență umană** a ÎS înțelegem numărul și calificarea personalului necesar pentru a utiliza tehnica conform tehnologiei. Alte componente ale competenței umane sunt climatul organizațional și cultura organizațională, acestea influențând major modul în care este utilizată tehnica conform tehnologiei.

Toate cele trei competențe, în îmbinare, determină succesul unei ÎS. Cele trei competențe se află într-o condiționare strictă. Astfel, într-o ÎS în care se investește în tehnică (exemple: reparații luxuoză a edificiilor, achiziția de utilaje performante, introducerea unor programe avansate de gestiune și management etc.) și nu se investește simultan și în creșterea competenței umane (exemplu: personalul este insuficient sau slab calificat, „las că merge și așa!” etc.) în foarte scurt timp pot apărea probleme majore reflectate în scăderea calității și eficienței activităților (de exemplu: tehnica nu este utilizată la capacitatea dorită, iar calculatoarele sunt doar mașini de tapat etc.). În mod similar, dacă se investește în creșterea competenței umane (ca număr și calificare), dar nu există o investiție în competența tehnologică (reguli/proceduri), într-un timp relativ scurt vor apărea fenomene ca demisia angajaților ÎS, conflicte etc. Investiția în creșterea competenței tehnologice fără să se investească în cea umană sau în cea tehnică, de asemenea, provoacă mari dificultăți (se stabilesc norme/ reguli/ proceduri, dar nu există personal capabil să le aplice, sau nu există dotările, condițiile tehnice necesare pentru a putea fi aplicate). O ÎS pentru a continua să se dezvolte trebuie să investească în mod echilibrat atât în competența tehnică, cât și în competența umană și în cea tehnologică.

Investiția în competența ÎS reprezintă principala condiție a asigurării succesului. O instituție continuă să se dezvolte, indiferent de mediul extern, dacă managementul contribuie la îmbunătățirea continuă (nu numai declarativ!), este adeptul ideii că întotdeauna există soluții mai bune și pentru a găsi acele soluții trebuie să se investească în mod constant și echilibrat în tehnică, în tehnologie și în oameni.

Trebuie să subliniem că nu oricare dintre resursele și capabilitățile unei ÎS se pot integra pentru a genera competențe. În timp ce orice competență are la bază o capabilitate, nu orice capabilitate se transformă în mod automat într-o competență. Se pot lua în considerație patru criterii pentru a observa în ce măsură capabilitățile unei instituții se pot transforma în competențe fundamentale. Aceste criterii sunt: valoarea, raritatea, costul imitării și șansele de substituție.

Capabilitățile valoroase sunt cele care creează valoare pentru o ÎS prin exploatarea oportunităților și neutralizarea amenințărilor în mediul extern. Aceste capabilități permit conducerii ÎS să formuleze și să implementeze strategii care creează valoare pentru anumiți beneficiari.

De exemplu, o ÎS, fiind partener cu Academia de Studii Economice, poate avea capabilitate valoroasă de a oferi o educație antreprenorială de calitate.

Capabilitățile rare sunt cele prezente la foarte puțini dintre actualii sau potențialii competitori. Managerii care evaluează capabilitățile ÎS trebuie să se întrebe și să răspundă, la câte alte instituții se mai pot identifica aceste capabilități, pentru a decide dacă ele se pot considera rare sau nu. Avantajul competitiv se poate produce numai atunci când una dintre instituții dezvoltă o anumită capabilitate care este unică sau care se regăsește la foarte puțini competitori.

De exemplu, o ÎS poate avea capabilitate rară de a oferi studii comune cu o instituție din Spania.

Capabilitățile care sunt costisitoare de imitat contribuie semnificativ la construirea avantajului competitiv. Aceste capabilități se pot dezvolta ca urmare a unor condiții istorice unice.

De exemplu:

- ÎS poate avea capabilitate care este costisitor de imitat de a oferi studii aprofundate în domeniul chimiei;
- cultura organizațională a Universității din Cambridge este foarte complexă și greu de imitat pentru a obține același avantaj competitiv.

Capabilitățile care nu pot fi substituite sunt cele care nu au echivalenți strategici. Valoarea strategică a unei capabilități crește odată cu scăderea șanselor de substituire a ei de către alte instituții.

De exemplu, un personal didactic unic într-un anumit domeniu, precum și existența unor relații de încredere și de cooperare între manageri și personalul angajat pot constitui capabilități care nu pot fi substituite de către oricare altă ÎS.

Capacitatea de a asigura un management eficient pentru inteligența umană și pentru transformarea acesteia în produse și servicii de calitate devine tot mai mult cerința prezentului și a viitorului.

Totodată, putem astfel defini două laturi ale calității:

- cea obiectivă – exprimată prin standarde, care reprezintă respectarea de către ÎS a unor specificații ce se referă la proces, sistem, rezultate;
- și cea subiectivă – exprimată prin satisfacția nevoilor clienților față de serviciile educaționale prestate, care reprezintă atractivitatea respectivelor servicii.

Cerințele clienților, în cazul ÎS, se pot exprima în termeni cum sunt: „ce ar trebui să știe și să poată face un absolvent”, „care sunt condițiile în care se realizează procesul educațional” etc. În prezent aceste cerințe sunt implicite, nefiind obiectul unui contract. Identificarea și definirea lor nu pot fi apanajul exclusiv al instituției de învățământ, ci trebuie duse la bun sfârșit numai împreună cu reprezentanți ai clienților.

Clientul folosește adesea conceptul de calitate atunci, când apreciază un produs, un serviciu sau orice altceva în raport cu care are un anumit interes. Astfel, consideră că a achiziționat un produs de foarte bună calitate, că a fost executat un serviciu de o calitate excelentă sau că o anumită persoană nu este de foarte bună calitate în măsura în care i-a fost satisfăcut interesul avut față de acel produs/ serviciu/ persoană.

Un element important, relativ la conceptul de calitate, îl reprezintă interesul față de obiectul/subiectul în cauză. În lipsa interesului, conceptul de calitate nu are obiect. Interesul este forma prin care ne manifestăm o nevoie de care suntem mai mult sau mai puțin conștienți.

O nevoie poate fi satisfăcută în măsura în care există o anumită competență care să asigure satisfacerea respectivei nevoi. Putem fi apreciați ca fiind competenți, dacă suntem o ÎS competentă în măsura în care satisfacem anumite cerințe/ nevoi (exprimate sau nu) a celor interesați de rezultatele activității noastre.

În virtutea celor menționate mai sus, putem afirma: calitatea este strict condiționată de nivelul de competență. Putem spune că un serviciu este de calitate înaltă (aduce satisfacții înalte), dacă cel care l-a furnizat este competent.

Standardele sunt un set de criterii pentru judecarea calității unui sistem/proces educațional, fiind definite ca *indicatori*. Cu părere de rău, în Republica Moldova încă nu avem adoptate standarde ale calității pentru ÎȘS. Din aceste considerente, drept standarde servesc actele normative, recomandările Ministerului Educației, instituțiilor europene și altor organizații abilitate în acest domeniu.

Problema calității nu ține doar de competența ÎȘS sau a unor instituții, iar soluționarea ei necesită eforturi integrate la toate nivelurile:

- global;
- național;
- al școlii superioare;
- al instituțiilor de învățământ preuniversitar în multitudinea factorilor de influență asupra calității.

Managementul calității nu lasă lucrurile, care au influență asupra calității, să meargă de la sine, deoarece după cum afirmă Tatiana Callo: „calitatea se constituie ca un produs de factori, fiind o sinteză euristică a semnificației, relevanței, utilității...” [5, p.39]. Factorii de incertitudine pot să compromită funcționarea sistemului. Atunci când angajații nu știu exact cum decurg procesele în ÎȘS, este foarte dificilă analiza cauzelor apariției erorilor și identificarea celor mai potrivite soluții pentru rezolvarea lor. Calitatea în viziunea modernă a managementului calității înseamnă nu numai corectarea de fiecare dată a erorilor, ci mai ales prevenirea repetării lor. Corectarea greșelilor este binevenită, dar e mai bine să le evităm. Managementul calității este considerat cel care poate ajuta organizația la creșterea satisfacției clienților săi. Baza pentru implementarea unui management al calității este claritatea și transparența structurilor organizatorice și a proceselor ÎȘS.

Un management al calității bine pus la punct asigură controlul factorilor: tehnic, organizatoric și uman. Printr-o calitate corespunzătoare se pot fideliza clienții, lucru extrem de important dacă ținem cont de faptul că atragerea unui client costă de la 5 până la 8 ori mai mult decât păstrarea lui.

Managementul calității presupune obținerea de rezultate economice și de calitate printr-o strategie adecvată, vizând satisfacerea clienților, precum și o eficiență internă. Mijloacele de realizare presupun un comportament adecvat al angajaților, bazat pe valorizarea calității, inovației, lucrului în echipă și pe o bună motivație pentru îndeplinirea scopurilor organizației.

Un factor important, care influențează astăzi asupra adoptării unor decizii de către ÎȘS cu privire la stabilirea structurii și conținutului sistemului de management al calității și asigurarea acestuia, este caracterul global al problemei date și tendințele mondiale de abordare a soluționării acesteia. Totodată, e important a menționa că sistemul de asigurare a calității are o interpretare mai largă decât sistemul de management al calității [6].

Relația și interdependența acestor concepte este prezentată schematic astfel: evaluarea calității–managementul calității–asigurarea calității.

Managementul calității (controlul calității, asigurarea calității, dezvoltarea calității) este o sarcină completă și, deci, reclamă o reexaminare a tuturor sarcinilor instituției. Managementul calității este imposibil fără:

- managementul ÎȘS (conducere, întâlniri de evaluare/motivare);
- formare de calitate și formare continuă;
- un cadru de calitate – logistică, infrastructură, flexibilitate administrativă;
- rețele;
- relații publice etc.;
- calitatea presupune timp și are prețul său.

În cadrul sistemului de management al calității învățământului superior, evaluarea calității, la etapa actuală de dezvoltare a învățământului superior, este privită ca un instrument de control. La macronivel, în contextul globalizării problemelor privind calitatea învățământului superior, sistemul de management al calității este o etapă a sistemului de asigurare a calității, iar evaluarea calității reprezintă o procedură a controlului exterior, pe de o parte, și mecanismul ce contribuie la creșterea calității, pe de altă parte.

O astfel de interpretare a sensului abordării sistemice privind problemele calității și îmbunătățirii continue a acesteia este caracteristică sistemelor educaționale din țările UE ce și-a găsit reflectare în filosofia procesului de la Bologna. În comunicatul de la Praga din 2001, miniștrii țărilor UE au confirmat dorința sa de a stabili până în 2010 un Spațiu European al Învățământului Superior, bazat pe vizibilitate, transparență, comparabilitatea calității învățământului superior și principiile generale de asigurare a acesteia. În aspect global, aceasta a cauzat înființarea și funcționarea organizațiilor europene de asigurare a calității educației și coordonarea în comun a eforturilor sale în această direcție pentru a crea un mediu sigur al unei educații de calitate.

Algoritmul de asigurare a calității la nivel național și la nivel universitar este similar și include: recunoașterea existenței calității, tendința spre ea, dorința de a asigura calitatea, elaborarea concepției calității, punerea în aplicare a acesteia, controlul calității. Acțiunile se repetă în aceeași ordine, de fiecare dată luând în vedere experiența acumulată.

În Republica Moldova, noțiunea de „asigurare a calității” este analizată, într-un sens mai restrâns, ca un set de mecanisme și tehnologii care vizează crearea și menținerea calității, adică se reduce, în general, la gestionarea calității. De exemplu, aceasta este testarea națională la finele treptei liceale, rezultatele căreia servesc drept bază pentru admiterea la facultate, tehnologia învățării pe bază de credite, standardele educaționale de stat, procedurile de licențiere, de atestare națională și de acreditare.

Sistemele de management al calității învățământului superior, indiferent de specificul mecanismelor, procedurilor și formelor utilizate, de regulă, posedă toate atributele sistemului: scopul funcționării, procesele, algoritmul implementării, calitate (eficiența rezultatului), mijloacele de asigurare organizațională, tehnică și tehnologică (condițiile de implementare: structura, baza material-tehnică, asigurarea metodică-didactică, tehnologiile și metodele de predare etc.) [7, 8]. Și, după cum menționează Otilia Dandara: „Sistemele de asigurare a calității în fiecare instituție de învățământ au drept scop realizarea reformelor sub semnul calității. Direcțiile strategice se axează pe:

- dezvoltarea curriculară;
- parteneriatul educațional;
- îmbinarea instruirii cu cercetarea” [9, p.23].

Ca urmare a nivelului înalt al concurenței și a dezvoltării proceselor de globalizare, sistemele de management al învățământului superior în străinătate poartă un caracter strategic. Managementul strategic al calității învățământului superior în țările postsovietice se află la etapa inițială de dezvoltare.

Managementul strategic al calității reprezintă o forță unificatoare, care ajută la crearea unui sistem integrat cu un obiectiv strategic comun și în termenii care arată în felul următor: misiune – viziune – strategie – planificare – desfășurarea planurilor – efectuarea planurilor – măsurarea rezultatelor – monitorizare. Conținutul componentelor sistemului de management strategic este specific universităților și depinde de mai mulți factori: nivelul de autoconștientizare, posibilitățile resurselor, stadiul ciclului de viață a universității și serviciile oferite de aceasta.

Un aspect important al managementului strategic este alegerea modelului sistemului de management al calității. Analiza concepției și a programului de dezvoltare a învățământului național ne dovedește că sistemului din Republica Moldova îi este caracteristică aderarea sistemului de management al calității la principiile modelului european al sistemului de învățământ. Lucrul acesta se profilează în Proiectul Codului Educației. Aceasta explică existența unei tendințe clare de formare a modelului național de învățământ, bazat pe principiile Declarației de la Bologna și standardele europene de calitate. În dependență de gradul de implicare a universităților în acest proces, aceasta, într-o măsură mai mare sau mai mică, se reflectă în structura și conținutul sistemelor de management al calității învățământului superior.

Mai multe tendințe se observă și în dezvoltarea sistemului european de asigurare a calității, care va fi reflectat și în dezvoltarea Sistemului Național de Asigurare a Calității Educației. Putem observa o tendință de ajustare a sistemelor de asigurare a calității din țările-partenere și cele asociate (în conformitate cu caracteristicile lor național-culturale și istorice) și formarea la nivel național a structurilor specializate, ce îndeplinesc funcțiile de asigurare a calității.

Agenția de Asigurare a Calității Învățământului Superior din Scoția definește caracteristicile unui sistem de învățământ superior de bună calitate astfel:

- „e un sistem flexibil, accesibil și atent la nevoile celor care învață, ale economiei și ale societății;
- e un sistem care-i încurajează și-i stimulează pe cei ce învață să participe la învățământul superior și să-și realizeze potențialul maxim;
- e un sistem unde învățarea și predarea promovează șansele de angajare ale studenților;
- e un sistem unde învățarea și predarea sunt foarte prețuite și înzestrate cu resurse adecvate;
- e un sistem unde există o cultură a ameliorării continue a calității, informată asupra dezvoltărilor internaționale și contribuind la acestea” [10].

Analiza experienței naționale și internaționale privind gestionarea și asigurarea calității învățământului superior în universități demonstrează că, indiferent de abordările utilizate în rezolvarea acestei probleme și

diversitatea modelelor existente de management al calității, conținutul lor specific este determinat de ansamblul factorilor interni și externi ai universității, generale după structură și specifice după conținut (obiectivi și subiectivi). Pe lângă aceasta, se urmărește o oarecare universalitate în metodologia de includere a acestor factori în cadrul mecanismului de luare a deciziilor privind elaborarea modelului, care, în opinia noastră, poate fi reprezentată sub forma următorului algoritm: tipul structurii de management al instituției superioare de învățământ; misiunea universității, politica în domeniul calității, sistemul privind obiectivele de funcționare și de dezvoltare ale ei; conținutul abordărilor și metodelor de elaborare a modelului managementului calității; procedurile, metodele, indicatorii și criteriile de evaluare a calității.

Referințe:

1. Купцов О. Обеспечение качества высшего образования: российский опыт в международном контексте // Alma Mater («Вестник высшей школы»). - 2001. - № 6. - С.16.
2. Certo Samuel C. Managementul modern. - București: Teora, 2002.
3. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. Management (în definiții, scheme și formule). - Chișinău: ASEM, 1998.
4. Brătianu C. Management strategic. - București: Ceres, 2000.
5. Callo T. Abordarea problematologică ca semn al calității în educație // Calitatea Educației: teorii, principii, realizări Materialele conferinței științifice internaționale IȘE. Partea II. - Chișinău: CEP USM, 2005, p.34-39.
6. Обеспечение качества, аккредитация и признание квалификаций как контрольные механизмы Европейского пространства высшего образования. <http://logosbook.ru> (vizitat 20.06.2010).
7. Аветисов А.А. О системологическом подходе в теории оценки и управления качеством образования. Методология и практика // Национальная система оценки качества образования в России. Пятый симпозиум. - Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1996.
8. Аветисов А.А. Основные положения системно-квалиметрической концепции повышения качества образования // Надежность и контроль качества. - 1999. - № 2.
9. Dandara Ot. Dimensiuni și preocupări ale unui învățământ de calitate // Didactica Pro. - 2008. - Nr.4-5 (50-51). - P.22-25.
10. The Quality Assurance Agency for Higher Education. Handbook for Enhancement-Led Institutional Review: Scotland, QAA, Gloucester, 2003, p.1.

Prezentat la 01.12.2010