

REPERE CONCEPTUALE PRIVIND IMPLEMENTAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Elena MURARU, Otilia DANDARA, Angela SPINEI

Catedra Științe ale Educației

The present article is aimed to contribute both to theoretical and practical understanding of quality assurance system in Higher Education Institutions in Republic of Moldova. The authors provide a series of recommendations to administrative staff and to teachers involved in the process of quality assurance. Thus, starting with a conceptual perspective of terminology explanation and diachronic analysis we continue to emphasize the most important elements of the Quality Assurance System that would be implemented in Moldova universities. Taking into account our national specific features, at the very end of the document we describe the risks that could appear in the process of implementation or enhancement of the system.

Integrarea sistemului de învățământ superior din Republica Moldova în contextul Procesului Bologna presupune o serie de schimbări esențiale în diverse aspecte ale fenomenului educațional ca sistem și proces. Noile provocări la nivel macrosocial-economic implică învățământul în rezolvarea unor probleme majore ale societății, cu condiția adecvării la cerințele beneficiarului serviciilor educaționale. Se promovează ideea sporirii mobilității și cooperării care are drept scop final constituirea unei economii europene prospere, dar în acest context tot mai intens este solicitată calitatea învățământului superior. Problema calității în învățământul superior a evoluat odată cu problema constituirii spațiului european al cunoașterii. La 25 mai 1998 prin Declarația de la Sorbona [1] se stipula ideea construirii Europei /cunoașterii în baza credibilității interne și internaționale, oferind studenților un învățământ superior de performanță.

În declarația de la Bologna [2], semnată la 19 iunie 1999, printre obiectivele majore se menționa și promovarea cooperării europene în asigurarea calității, în scopul dezvoltării unor criterii și metodologii comparabile. Această idee este amplificată și prin Comunicatul de la Praga [3] (19 mai 2001) în care s-a reafirmat angajamentul de a stabili „o arie comună a învățământului superior”, promovarea cooperării europene pentru asigurarea calității prin continuarea eforturilor pentru asigurarea calității, considerată un factor important al creșterii atractivității și competitivității internaționale a învățământului superior din Europa. S-a recunoscut rolul vital al sistemelor de asigurare a calității în asigurarea unor standarde ridicate de calitate și în facilitarea comparabilității calificărilor din Europa.

Ideea asigurării calității în învățământul superior devine axa strategică principală în cadrul Comunicatului de la Berlin (19 septembrie 2003) [4].

Calitatea învățământului superior s-a dovedit a fi elementul central în formarea unui Spațiu European al Învățământului Superior. Miniștrii educației din țările europene s-au angajat să sprijine dezvoltarea în continuare a asigurării calității la nivel instituțional, național și european. Ei au subliniat necesitatea dezvoltării unor criterii și metodologii armonizate a sistemelor și proceselor de învățământ în scopul asigurării calității, ajungând la un acord comun ca până în 2005 sistemul național de asigurarea a calității să includă:

- definirea responsabilităților organismelor și instituțiilor implicate;
- evaluarea programelor sau instituțiilor, inclusiv evaluările interne, evaluările externe, participarea studenților și publicarea rezultatelor;
- un sistem de acreditare, certificare sau proceduri comparabile;
- participare, cooperare internațională.

Se accentuează faptul că, în corespundere cu principiul autonomiei instituționale, responsabilitatea principală pentru asigurarea calității în învățământul superior revine fiecărei instituții în parte și aceasta asigură baza pentru o responsabilitate reală a sistemului academic în cadrul sistemului național de asigurare a calității.

Perioada 2003-2005 a fost una de căutări și de încercări de a redimensiona problema asigurării calității în contextul noilor realități.

În Comunicatul de la Bergen (19-20 mai 2005) [5] se stipula:

- Aproape toate țările au trecut la implementarea unui sistem de asigurare a calității pe baza criteriilor stabilite în Comunicatul de la Berlin prin cooperare și participare în rețele. Totuși, mai trebuie înregistrate progrese în special în privința implicării studenților și a cooperării internaționale. Mai mult, cerem instituțiilor de învățământ superior să continue eforturile de ameliorare a calității activităților prin introducerea sistematică a mecanismelor interne și corelarea lor directă cu asigurarea externă a calității.
- Adoptăm standardele și normele orientative pentru asigurarea calității în Spațiul European al Învățământului Superior așa cum au fost propuse de ENQA.
- Ne angajăm să introducem modelul propus pentru a efectua analiza de sistem a agențiilor de asigurare a calității naționale.
- Recunoaștem principiul de înființare a unui Registru European al agențiilor de asigurare a calității pe baza unei evaluări naționale.
- Solicităm ca modalitățile particulare de implementare să fie elaborate în continuare de ENQA în colaborare cu EUA, EURASHE și ESIB, iar prin intermediul Grupului de Implementare să ne parvină raportul de activitate.
- Subliniem importanța cooperării dintre agențiile recunoscute la nivel național în vederea ameliorării recunoașterii mutuale a acreditării și a deciziilor luate în domeniul asigurării calității.

Din aceste perspective ralierea învățământului din Republica Moldova la cel european impune un efort de adaptare a structurii, ofertei și calității prestației.

Integrarea europeană în domeniul educației pretinde în mod explicit introducerea sistemelor de management al calității în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova, fiind menite să asigure o compatibilizare a calității prestației universitare, un sistem de valori și practici armonizate care să condiționeze creșterea încrederii între universitățile aflate în colaborare, crearea unui cadru adecvat al unei competiții corecte atât pe plan național, cât și pe plan european, precum și crearea condițiilor de atingere a finalității majore a învățământului superior – formarea unor specialiști de calitate pentru economia națională și europeană.

În acest context, identificăm funcția internă și externă a Sistemului de Management al Calității (SMC). **Funcția internă** de management al calității este orientată spre performanța instituției de învățământ superior sub toate dimensiunile acesteia și presupune un sistem de organizare adecvat realizării funcției date.

Funcția externă de asigurare a calității constă în siguranța încrederii clienților și a altor părți interesate, externe universității, cu privire la capacitatea și disponibilitatea de a le satisface cerințele și așteptările. Prin prisma funcției externe este văzută întreaga instituție de învățământ superior, luându-se în considerație atât aspectele organizatorice, cât și cele umane și materiale care au un impact determinant asupra calității produselor sale.

Pentru buna funcționare a SMC este necesară reperarea pe anumite **principii** care să constituie referințele de bază în proiectarea, implementarea și evaluarea acestei structuri, cum ar fi:

- corelarea schimbărilor din învățământul superior cu tradițiile și realitatea socioeconomică și valorile europene;
- promovarea parteneriatului dintre instituția de învățământ și beneficiar;
- promovarea parteneriatului profesor–student;
- flexibilitatea curriculei universitare în vederea adaptării permanente la cerințele și tendințele dezvoltării curriculare pe plan mondial.

Strategia constituirii și funcționării SMC presupune:

- orientarea spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor studenților, angajatorilor și celorlalte părți interesate;
- atitudinea proactivă a conducerii instituției în problema calității;
- îmbunătățirea continuă a proceselor educaționale și cercetare;
- implicarea și conștientizarea personalului;
- identificarea unor indicatori relevanți ai calității și introducerea mecanismelor de evaluare internă a acestora;
- documentarea sistemului în vederea furnizării de dovezi obiective care să denote încredere.

Sistemul calității poate fi definit ca ansamblul structurilor organizatorice, procedurilor, proceselor și resurselor necesare pentru implementarea managementului calității. Calitatea instituțiilor de învățământ este determinată de calitatea proceselor, a sistemului organizațional al instituției și a serviciilor oferite clienților. Aceste trei elemente sunt într-o strictă interdependență și determină calitatea produsului final.

La nivel de sistem al calității presupune aceleași elemente fundamentale de concepție a Sistemului de management al calității. Întru asigurarea calității se evidențiază patru tipuri de activități:

- 1) planificarea calității;
- 2) controlul calității;
- 3) asigurarea calității;
- 4) îmbunătățirea calității.

Referențialul ideal pentru managementul și asigurarea calității în învățământul superior sunt **standardele internaționale de management al calității din seria ISO 9000: 2000** [6].

Dată fiind nevoia de dezvoltare a culturii calității în instituțiile de învățământ superior din republică, în instituirea SMC se recomandă interconexiunea dintre standardele ISO 9000:2000 cu Total Quality Management (TQM) [7].

Managementul Calității Totale (TQM) este un sistem de management al unei companii care va evidenția toate genurile de performanță, precum și relațiile existente dintre parteneri; calitatea totală se referă la un ansamblu de activități menite să asigure realizarea simultană a obiectivelor prestabilite prin implicarea întregului personal și a tuturor resurselor instituției

Principiile TQM se pot subsuma astfel:

- *Principiul relațiilor sinergetice.* Vizează relația dintre client și furnizorul de servicii educaționale ca fiind una complementară; conceptul de sinergie sugerează că performanța și excelența este atinsă prin punerea în valoare a experienței, competențelor și talentului indivizilor;
- *Perfecționarea continuă și autoevaluarea permanentă.* În cadrul educațional, TQM presupune că administratorii vor colabora cu clienții lor – cadrele didactice, pentru a forma o echipă. Procesul de autoevaluare este unul dintre cele mai importante ca parte a procesului de perfecționare continuă. Îmbunătățirea continuă a calității va conduce spre „zero defecte”;
- *Sistemul ca proces continuu.* În educație este important ca furnizorii să conștientizeze și să recunoască că organizația este un sistem și că procesele din interiorul ei sunt continue. Calitatea trebuie evaluată în sistemul educațional universitar pentru ca să prevină neconcordanțele;
- *Leadeshipul.* Succesul TQM în instituțiile de învățământ superior este responsabilitatea directă a managerilor. Conducerea de vârf va fi totalmente angajată în implementarea SMC.

Trebuie distinse procedurile specifice pentru diverse etape ale procesului de implementare și perfecționare a SMC.

Proceduri de preimplementare a sistemului. Evaluarea inițială:

- analiza situației existente (practici existente în instituție pe arii de activitate – învățământ, cercetare, administrare). Pentru efectuarea analizei se recomandă analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, riscuri, oportunități);
- elaborarea proiectului de implementare (proiectul va conține scop, obiective, etape, resurse, termene, riscuri, indicatori de performanță, modalități de evaluare a performanțelor);
- formarea constantă a culturii calității prin instruirea comunității academice;
- instituirea structurilor SMC;
- constituirea echipelor de implementare pe arii de activitate;
- desfășurarea proiectului de implementare;
- documentarea sistemului (elaborarea documentelor SMC: manualul calității, manualul de proceduri specifice și de sistem, înregistrări necesare);
- evaluarea implementării.

Implementarea structurilor SMC

Sistemul Managementul calității presupune trei tipuri de management orientat spre asigurarea calității: managementul academic, managementul administrativ, managementul calității. Toate aceste tipuri de management vor avea structură organizatorică la toate nivelurile instituționale: instituțional, facultate, catedră.

Structurile SMC la nivel instituțional

1. Departamentul Managementul calității are misiunea de a implementa, coordona și monitoriza SMC la nivel instituțional. Secția/Departamentul managementul calității este în subordinea ierarhică a Prorectorului responsabil de calitate la nivel de instituție (delegarea unui prorector cu funcție de responsabil de calitate este la discreția instituțiilor).

2. Consiliul de asigurare a calității

Consiliul de asigurare a calității se supune direct rectorului instituției și se organizează la nivel instituțional în următoarea componență:

- prorector responsabil de calitate;
- șeful secției/departamentului Managementul calității;
- șeful secției/departamentului Cercetări;
- un membru de la fiecare facultate a instituției;
- reprezentanți ai studenților;
- reprezentanți ai angajatorilor;
- reprezentanți ai absolvenților.

Obiectivele Consiliului de asigurare a calității sunt:

- evaluarea calității serviciilor educaționale, de cercetare și a altor servicii oferite de către instituție;
- elaborarea, coordonarea și aplicarea procedurilor de asigurare a calității;
- monitorizarea activității comisiilor de asigurare a calității din cadrul facultăților;
- compatibilizarea activităților instituționale cu standardele internaționale în domeniu;
- asigurarea transparenței proceselor de audit și evaluare internă;
- implementarea indicatorilor de performanță ca instrumente de măsurare a realizării cerințelor definite de standardele de referință la nivel de sistem.

În conformitate cu obiectivele, *Consiliul de asigurare a calității întreprinde următoarele activități:*

- implementează hotărârile Senatului privind asigurarea calității procesului educațional și de cercetare;
- identifică, analizează și propune soluții privind problemele legate de asigurarea calității;
- elaborează raportul anual cu privire la asigurarea calității;
- monitorizează lucrul comisiilor de calitate de la facultăți;
- constituie comisiile de audit intern și dirijează activitatea acestora;
- stabilește obiectivele pe termen lung privind asigurarea calității proceselor de la universitate;
- propune modalități și acționează în vederea implicării tuturor membrilor comunității academice în asigurarea calității proceselor;
- evaluează personalul didactic și de cercetare;
- oferă consultații pentru procesele de audit intern;
- evaluează programe de studiu pentru studiile de licență și de master;
- monitorizează corelarea modulelor în planul de învățământ;
- evaluează suporturile de curs;
- identifică nevoile de formare continuă a cadrelor didactice, planifică și monitorizează desfășurarea activităților de formare;
- evaluează calitatea cercetărilor științifice realizate în instituție;
- constituie comisii pentru evaluarea calității programelor de granturi științifice instituționale;
- evaluează calitatea rapoartelor activității seminarelor științifice de profil;
- evaluează calitatea serviciilor sociale studențești;
- monitorizează procesul de comunicare cu organizațiile instituționale studențești și aplică următoarele proceduri de lucru:
 - ✓ asigură elaborarea și actualizarea Manualului calității, procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale;
 - ✓ fac propuneri de îmbunătățire a documentelor SMC;
 - ✓ participă la analiza primară a posibilelor neconformități provenite din servicii neconforme și reclamații pentru validarea sau invalidarea lor;
 - ✓ recomandă secției Managementul calității propuneri privind programele de asigurare a calității;
 - ✓ centralizează sistematic informațiile colectate referitoare la evaluarea satisfacției clientului și identifică posibilități eficiente de Monitorizare a satisfacției clientului.

3. Comisiile de asigurare a calității

În cadrul *facultăților* se organizează comisii de asigurare a calității în următoarea componență:

- președintele comisiei, membru al Consiliului calității;
- decanul facultății;

- prodecanul facultății, responsabil de calitate la facultate;
- șefii de catedră;
- reprezentanți ai corpului profesoral;
- reprezentanți ai studenților.

Comisiile de asigurare a calității se subordonează Consiliului de asigurare a calității și secției/departamentului Managementul calității.

Misiunea comisiilor de asigurare a calității constă în asigurarea calității procesului educațional și de cercetare din cadrul facultății.

Obiectivele comisiilor sunt stabilite după cum urmează: monitorizarea SMC la facultate, depistarea neconcordanțelor sistemului de management al calității din cadrul facultății cu strategia de asigurare a calității la nivel universitar, elaborarea și implementarea strategiei de asigurare a calității, planificarea și desfășurarea auditului intern la facultate, desemnarea membrilor comisiilor de audit intern, la cererea Consiliului de asigurare a calității.

Activitățile pe care le desfășoară comisia sunt legate de atingerea obiectivelor generale și specifice privind calitatea, la nivelul facultății:

- evaluarea calității procesului educațional și de cercetare din cadrul facultății;
- planificarea auditului intern la nivel de facultate;
- analiza periodică a SMC;
- propunerea de măsuri corective și preventive în ceea ce privește asigurarea calității;
- monitorizarea realizării deciziilor Consiliului de asigurare a calității, întocmirea rapoartelor anuale.

La nivel de *catedră*, responsabilul pentru asigurarea calității este și membru al Comisiei pentru asigurarea calității la facultate. El efectuează activități de planificare și desfășurare a auditului intern la nivel de catedră, realizează evaluările individuale și are ca obiectiv instruirea personalului, conlucrarea cu comisia de asigurare a calității de la facultate, cu studenții, absolvenții și angajatorii în vederea îmbunătățirii programelor de studii, curriculei disciplinare, procesului de predare-învățare-evaluare și a altor servicii oferite de membrii catedrei.

Așadar, relațiile dintre *criterii, standarde și indicatorii de performanță ca elemente constitutive ale unui sistem bazat pe asigurarea calității* vor fi abordate din trei perspective:

- a) Consiliul de calitate al instituției de învățământ superior.
- b) Comisiile de asigurare a calității de la facultăți.
- c) Responsabilul de asigurare a calității la catedră.

Elaborarea și implementarea documentației SMC

Pentru implementarea și asigurarea funcționalității SMC la nivel de universitate este necesară elaborarea unui șir de acte reglatorii, după cum urmează:

- concepția de asigurare a calității în instituție;
- regulamentul cu privire la managementul calității serviciilor educaționale și de cercetare aprobat de Senatul instituției;
- manualul de management al calității;
- procedurile specifice și de sistem ale sistemului de management al calității;
- planuri strategice și operaționale ale instituției de învățământ superior;
- regulamentul Secției/Departamentului Managementul calității;
- obligațiunile de funcție ale managerilor SMC;
- înregistrări ale calității.

Elaborarea și implementarea procedurilor de asigurare a calității

Procedurile pentru asigurarea calității se aplică în cazul tuturor activităților desfășurate în cadrul instituției după cum urmează: administrarea academică; comisiile Senatului și consiliile profesoriale; admiterea; predarea și învățarea; evaluarea studenților; cercetarea; serviciile pentru studenți; relațiile interuniversitare; relațiile internaționale; relațiile cu societatea.

(1) Administrarea academică se realizează pe baza planurilor de management strategic elaborate anual (plan operațional) și pe 4 ani (plan strategic) aprobate de Senat.

(2) Comisiile de specialitate ale Senatului elaborează metodologii și norme de calitate pentru toate activitățile desfășurate în cadrul instituției.

(3) Admiterea se desfășoară conform următoarelor principii de calitate: relevanța condițiilor de admitere; accesibilitatea, transparența, competitivitatea admiterii; desfășurarea admiterii în perioade fixe; informarea publică cu privire la admitere; studierea periodică a motivațiilor și așteptărilor potențialilor candidați.

(4) Procesul de predare-învățare-evaluare se desfășoară conform metodologiei și normelor de calitate având în vedere următoarele componente: programe de studiu; managementul procesului de predare-învățare-evaluare; strategia de predare, resursele de învățare; tutorat și consultații.

(5) Evaluarea studenților se desfășoară conform metodologiei și normelor de calitate, avându-se în vedere modalități transparente, precum și reglementarea și comunicarea modalităților de examinare și obiectivele evaluării.

(6) Strategia de cercetare este pregătită de Comisia de cercetare științifică a Senatului în ceea ce privește Codul etic de cercetare, resursele umane și materiale, relevanța temelor, cercetarea contractuală, transferul tehnologic.

(7) Serviciile sociale studențești funcționează și sunt evaluate anual conform metodologiei elaborate de Comisia pentru problemele sociale al Senatului, care are în vedere finanțările din subvenții și venituri proprii, parteneriatul cu studenții, nevoile speciale ale studenților.

(8) Relațiile cu societatea, relațiile interuniversitare, relațiile internaționale funcționează pe baze contractuale, prin stabilirea de parteneriate.

Evaluarea, analiza și îmbunătățirea procesului de implementare. Certificarea sistemului

SMC este de neconceput fără procesul de evaluare al performanțelor.

Fiecare instituție își va planifica, conform cercului Deming (planifică-realizează-evaluează-acționează), procesele de evaluare a SMC la nivel de instituție. În funcție de rezultatele obținute în urma analizei se vor planifica acțiuni de îmbunătățire a calității proceselor instituției.

Evaluarea externă și certificarea SMC este un pas necesar pentru implementarea totală a SMC. Dimensiunea instituțională este cea mai importantă dimensiune a SMC, deoarece are menirea de a conceptualiza sistemul de management al calității, a contribui la dezvoltarea instituțională prin implementarea acestuia. Asigurarea calității în instituția de învățământ superior este impusă prin cerințe interne legate de management, de responsabilitatea personalului universității, de orientarea spre performanță a activității universitare, dar și spre dezvoltarea unei culturi a calității atât în rândul personalului, cât și în rândul studenților.

În acest sens, **SMC promovează:**

- formarea managerială din conducerea universității;
- înzestrarea managementului universității cu instrumente și metode pentru colectarea, prelucrarea și sinteza rapidă a informațiilor, analiza/ evaluarea și sistematizarea acestora;
- îmbunătățirea activității în organizație și dezvoltarea competitivă.

Riscuri sau obstacole în implementarea SMC în instituții

- 1) Încrederea excesivă în *documentele sistemului calității* (inclusiv în *certificarea sistemului calității*) în detrimentul deciziilor manageriale și acțiunilor regulate vizând asigurarea calității.
- 2) *Tehnicile și instrumentele managementului calității* sunt de multe ori considerate un instrument în corectarea/ soluționarea lor (inclusiv „acțiuni corective”) și nu prin *prevenirea* apariției acestora (inclusiv „acțiuni preventive”).
- 3) Absența/ insuficiența *orientării client* în abordarea asigurării calității.
- 4) Prioritatea acordată obiectivelor *cantitative* în detrimentul celor *calitative*.
- 5) *Comunicarea ineficace/ ineficientă* (inclusiv unidirecțională) cu partenerii de interese (mai ales în cadrul piramidei ierarhice și între actorii aceleiași instituții).
- 6) Producerea schimbărilor manageriale și implementarea SMC de sus în jos.
- 7) Perceperea *asigurării și îmbunătățirii calității* ca fiind o „datorie” exclusivă a personalului administrativ.
- 8) *Instruirea inexistentă/ insuficientă/ inadecvată* a personalului universitar în domeniul asigurării calității.
- 9) Ignorarea *reticenței și rezistenței la schimbare precum și a metodelor/ tehnicilor de reducere a acestora*.
- 10) Insuficiența *resurselor materiale* alocate asigurării calității în educație. Insuficiența *resurselor financiare* disponibile pentru investiții în echipamente de laborator, tehnologia informației și echipamente multimedia.
- 11) Insuficiența *programelor și proiectelor de finanțare naționale, regionale și/ sau europene în asigurarea calității în educație*.

Referințe:

1. http://www.see-educoop.net/portal/id_bologna.htm
2. http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf
3. *** Recognition issues in the Bologna Process / Sjur Bergan (ed/). Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2003, p.251-254.
4. *** Recognition issues in the Bologna Process / Sjur Bergan (ed/). Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2003, p.245-250.
5. www.bologna-bergen2005.no/Docs/00/Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf
6. Șavga L., Maleca T., Țurcanu Gh., Nicolaescu M., Jalencu M., Șavga G. Concepția sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ superior. - Chișinău: ASEM, 2006.
7. Ibidem.
8. http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso

Prezentat la 12.06.2008