



Managementul calității în învățământ

Prof. univ. dr. Florina BRAN
Lect. univ. dr. Ildiko IOAN

Abstract

This article presents the two most important factors that influence the development of the quality management in education: the globalization and the the sustainable development. The four well known quality management principles (deming) can be adapted and implemented in the education system.

Provocările calității în educație

În noul mileniu, provocările cu care se confruntă procesul educațional sunt numeroase, fiind legate de schimbări la scară globală, regională și națională. Din perspectiva învățământului românesc, sunt importante globalizarea, apropiata aderare la Uniunea Europeană, precum și asumarea legitimității obiectivelor dezvoltării durabile.

Globalizarea influențează din ce în ce mai mult toate domeniile sociale. Internaționalizarea învățământului superior, rezultată din mobilitatea studenților care își caută oferte educaționale fără să țină cont de granițele politice nu este un fenomen nou. Cu toate acestea, el a fost consolidat și promovat pentru a se evita efectele nedorite ale globalizării. Mobilitatea accentuată a studenților reprezintă atât un răspuns, cât și o reflecție a globalizării. În consecință, instituțiile de

Învățământ superior operează acum pe o piață internațională, concurând nu numai pentru studenți, dar și pentru fondurile de cercetare. Aceste evoluții determină schimbări importante în domeniul educațional la nivel internațional și național. De exemplu, la nivel național, căutarea oportunităților comerciale și alinierea la cerințele mediului de afaceri devin determinante pentru supraviețuirea universităților, în timp ce la nivel internațional principalul efect este trecerea de la un învățământ superior elitist, la un învățământ superior de masă, odată cu creșterea diversității instituțiilor și programelor.¹

Globalizarea determină creșterea accentului pus pe calitate în procesul educațional. „Calitatea în educație” reprezintă un factor cheie în competiția „invizibilă” dintre statele lumii, întrucât calitatea serviciilor și produselor este determinată de modul în care „managerii, profesorii, muncitorii, inginerii și economiștii gândesc, acționează și iau decizii referitoare la calitate”².

Mulțumită realizărilor deosebite din ultimii ani, „procesul european” a devenit o realitate concretă și relevantă pentru cetățenii europeni. Procesul de largire, precum și dezvoltarea relațiilor de cooperare cu celelalte țări europene au adăugat noi dimensiuni acestei realități. *Europa Cunoașterii* este în prezent un concept larg recunoscut, el fiind privit ca un factor de nănlocuit pentru creșterea socială și umană și ca o componentă indispensabilă pentru consolidarea și îmbogățirea cetățeniei europene, capabilă să ofere competențele necesare pentru a înfrunta provocările noului mileniu.³ Conform Declarației de la Sorbona, din 1998, universitățile au un rol central în dezvoltarea dimensiunii culturale europene și este necesară crearea unei spațiu european al învățământului superior, care să asigure creșterea mobilității studenților și a oportunităților de angajare. Plecând de la principiile adoptate la Sorbona, Declarația de la Bologna (1999) stabilește un nou set de obiective menite să contribuie la creșterea competitivității internaționale a învățământului superior european. Dintre acestea menționăm:

- adoptarea unui sistem de învățământ cu două cicluri principale;
- stabilirea unui sistem de credite transferabile;

¹ Mary, Anderson, *TQM in Higher Education: the Australian and Swedish Experience*, Department of Management, Working Paper Series, 62, 2004, p. 2

² A.V. Feingenbaum, *Quality Education and America's Competitiveness*, Quality Progress, 27, 9, 1994, p. 84

³ Declarația de la Bologna, 19 iunie 1999

- promovarea mobilității studenților, profesorilor, cercetătorilor și personalului administrativ și
- promovarea cooperării europene în asigurarea calității.

În anul 2001 a fost semnat un nou document programatic important – *Comunicatul de la Praga* –, prin care se reafirmă angajamentul pentru obiectivul de realizare a spațiului european pentru învățământul superior până în anul 2010. În completarea celor șase obiective ale Declarației de la Bologna, au fost formulate următoarele⁴:

- pregătirea continuă trebuie să reprezintă un element esențial al spațiului european de învățământ superior;
- instituțiile de învățământ superior și studenții trebuie antrenați ca parteneri activi și constructivi în formarea acestui spațiu;
- creșterea atractivității spațiului european pentru studenții de pretutindeni.

Următoarea întâlnire la nivel înalt vizând spațiul european al învățământului superior are loc la Berlin, în 2003. Cu această ocazie, miniștrii au accentuat importanța tuturor elementelor Procesului Bologna pentru formarea spațiului european de învățământ superior și au considerat necesară intensificarea eforturilor la nivel instituțional, național și european. Între prioritățile următorilor ani figurează și asigurarea calității.⁵

Ultima întrunire la nivel înalt în domeniu, Conferința de la Bergen (Norvegia), 19-20 mai 2005, a evidențiat faptul că aproape toate țările au trecut la implementarea unui sistem de asigurare a calității pe baza criteriilor stabilite în Comunicatul de la Berlin și întemeindu-se pe intense cooperări și participări la rețele (instituționale). În același timp, s-a subliniat faptul că mai trebuie făcute eforturi pentru a progresa în domeniul implicării studenților și al cooperării internaționale, mai ales din punct de vedere al implicării studenților și al cooperării internaționale.⁶

Dezvoltarea durabilă - privită ca singura posibilitate de a merge pe un drum sigur în viitor, aduce provocări noi și în plan educațional și cu deosebire în

⁴ * * * *Towards the European Higher Education Area, Communique of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001, 2001*

⁵ * * * *Formarea spațiului european pentru învățământ superior, Comunicat al Conferinței Miniștrilor responsabili cu învățământul superior, Berlin, 19 septembrie 2003, p. 2*

⁶ * * * *Spațiul Europeană pentru învățământ superior – Realizarea Obiectivelor, Comunicat al Conferinței Miniștrilor Europeni responsabili cu învățământul superior, Bergen, 19-20 mai 2005, p. 2*

cea ce privește învățământul superior. Această relaționare pleacă de la ideea că persoanele cu poziții influente în societate au o pregătire superioară. Prin influențarea educației acestora poate fi influențată întreaga societate. Astfel, prin integrarea perspectivei durabilității în educație se poate ajunge la o societate durabilă. Rețeaua suedeză de asociații studențești „Ecodemics” consideră că, în această direcție trebuie urmărite obiective cum sunt:⁷

- pe parcursul procesului educațional fiecare student trebuie să acumuleze cunoștințe legate de mediul global și echitate;
- fiecărui student trebuie să i se creeze oportunitatea de a reflecta asupra consecințelor ecologice, sociale și economice ale viitoarei sale profesii;
- fiecare departament (catedră) trebuie să-și asume responsabilitatea de a organiza procesul educațional astfel încât aceste obiective să fie îndeplinite.

Adoptând o perspectivă mai largă, relația dintre durabilitate și calitate devine și mai evidentă. Secolul al XX-lea este considerat secolul calității, în timp ce secolul al XXI-lea aduce nevoia respectării unei noi condiții – durabilitatea. Astfel, nu mai este suficientă asigurarea calității, ci, odată cu aceasta, trebuie să se asigure și un comportament responsabil față de comunitate și mediu.⁸

Managementul calității în învățământ – particularități

Succesul managementului calității în domeniul industrial a reprezentat un element important pentru extinderea acestei abordări și în alte domenii. Până în prezent, s-au acumulat numeroase experiențe și specialiștii sunt de acord că managementul calității funcționează și în învățământ. Cu toate acestea, trebuie subliniat faptul că, deși principiile de bază sunt aceleași, există diferențe importante care generează elemente noi în implementarea sistemului de management al calității în acest domeniu. Ca și în cazul industriei, managementul calității a demolat numeroase mituri în ceea ce privește organizarea și managementul

⁷ www.mls.miljo.gu.se

⁸ Hitchcock Darcy, Willard Marsha, *Sustainability: Enlarging Quality's Mission*, Quality Progress, February, 2002, pp. 43-47

procesului educațional. Pe de altă parte, numeroase idei abandonate cu decenii în urmă se dovedesc acum a fi de mare actualitate.

Elementele care particularizează domeniul învățământului față de domeniul producției de bunuri sunt reprezentate de faptul că:⁹

- școala nu este o fabrică;
- studenții nu sunt produse;
- educația studenților nu este un produs;
- clienții produse sunt multipli, respectiv:
 - o studenții înșiși;
 - o părinții;
 - o angajatorii;
 - o societatea, în ansamblu.
- studenții trebuie să devină „co-manageri” ai propriei educații;
- nu există posibilitatea reconstituirii.

În pofida acestor diferențe, procesul educațional poate fi îmbunătățit, se poate mări productivitatea profesorilor, studenții și profesorii au o mai mare satisfacție a efortului pe care îl depun, iar studenții sunt mai capabili să dea contribuții pozitive în societate.

Managementul calității reprezintă o modalitate diferită de a organiza eforturile oamenilor. Obiectivul major îl reprezintă armonizarea eforturilor astfel încât oamenii nu numai să își asume cu entuziasm sarcinile, dar să și participe la permanenta îmbunătățire a modului în care îndeplinesc aceste sarcini. Managementul calității introduce o schimbare substanțială în ceea ce privește relațiile dintre conducători și subordonați.

După al Doilea Război Mondial, când conceptul de *calitate* începe să se dezvolte, J.U.S.E. (Uniunea Japoneză a Oamenilor de Știință și Ingineri) formează un *Comitet de investigații al calității*, care inițiază organizarea primelor acțiuni de formare și instruire în domeniul calității. Totuși, inițierea unei noi orientări coincide cu sosirea în Japonia a doi consultanți: W. E. Deming (în 1949) și J. M. Juran (în 1954), primul specializat în metode statistice aplicate asupra calității, al doilea specializat în implementarea sistemelor de calitate.¹⁰

⁹ M. Tribus, *Quality Management in Education*, Exery, Inc. Hayward, CA

¹⁰ G. Moldoveanu, C. Dobrin, *Managementul calității în sectorul public*, București, Editura ASE, 2003, p. 8

Principiile stabilite de Deming capătă noi înțelesuri în domeniul educațional. Aceste semnificații vor fi detaliate mai jos.

Principiul 1 al calității. *Redefinirea calității de manager* – Oamenii lucrează într-un sistem. Sarcina managerului este să acționeze asupra sistemului pentru a-l îmbunătăți continuu cu ajutorul angajaților. Transpunerea acestui principiu se realizează atât la nivelul managerilor instituțiilor de învățământ, cât și la nivelul profesorilor. Astfel, pentru manageri el va fi interpretat cu următorul înțeles: „Profesorii lucrează într-un sistem. Sarcina managerului este de a acționa asupra sistemului pentru a-l îmbunătăți continuu împreună cu profesorii.” Pentru profesori: „Studenții studiază și învață într-un sistem, sarcina profesorului este de acționa asupra sistemului pentru a-l îmbunătăți continuu împreună cu studenții.”

Pentru operaționalizarea acestui principiu trebuie făcute câteva precizări asupra noțiunilor folosite. Îmbunătățire înseamnă creșterea calității, iar calitatea în învățământ reprezintă lucrurile care transformă învățatul în plăcere. Într-o anumită măsură performanțele studentului pot fi îmbunătățite prin amenințări, prin premiarea într-un context competițional, dar atașamentul față de învățare va fi nesănătos. Trebuie să existe o experiență calitativă pentru a crea un discipol independent. Pe de altă parte, plăcerea este mereu schimbătoare. Ceea ce se potrivește unei vârste sau etape, sunt lucruri naive pentru alta. Profesorul trebuie să angajeze permanent în discuții studenții pentru a identifica elementele care contribuie la realizarea unei experiențe calitative. Un element pe care-l considerăm important este conlucrarea; managerii/profesorii trebuie să asigure îmbunătățirea continuă împreună cu, sau cu ajutorul profesorilor, respectiv studenților. Aceasta înseamnă că măsurile pentru îmbunătățire nu sunt dictate „de sus”, ci trebuie să fie propuse „de jos”.

Principiul 2 al calității. *Principiul calitatea pe primul loc*. Calitatea nu este niciodată problema ta. Îmbunătățirea calității este un răspuns la problema ta. Oricare ar fi problema începe prin a pune întrebarea – ce înseamnă să rezolvi această problemă prin calitate? Și apoi ia decizii, punând calitatea pe primul loc. Pentru implementarea acestui principiu se va face distincție între caracteristici și calitate. Caracteristicile în experiența educațională sunt elemente precum calculatoarele, laboratoare moderne, facilități sportive ș.a. Dar calitatea este legată și de modul de predare/învățare. Este posibil un învățământ de calitate și în condițiile unor dotări minimale.

În sala de curs sau de seminar, studenții sunt „clienții” profesorului – persoana care primește direct serviciul educațional. Aceasta nu înseamnă că studenții trebuie să deruleze procesul. Ei nu decid asupra caracteristicilor procesului educațional, dar trebuie consultați asupra acestuia. În schimb, ei au un rol substanțial în definirea calității. Profesorii nu trebuie să cedeze responsabilitatea de a conduce „confruntările”. Schimbarea care li se solicită este aceea de adopta negocierea, nu abdicarea. Mai mult, profesorii au responsabilitatea de a negocia folosind argumente cât mai potrivite astfel încât să-și impună punctul de vedere și să obțină o participare activă la procesul de învățare. Profesorii trebuie să angajeze discuții prin care să se elucideze răspunsul la întrebări cum sunt: De ce sunteți aici? Ce încercați să faceți? Ce înseamnă pentru voi să fiți buni? Ce trebuie să facă profesorul pentru ca voi să deveniți buni? Cum vom ști dacă ceea ce facem împreună este bine? ș.a.

Principiul 3 al calității. *Principiul priorității procesului în fața produsului.* Dacă vrei să îmbunătățești produsul, concentrează-te asupra procesului prin care este realizat produsul respectiv. În procesul educațional, acest principiu are înțelesul: „Dacă vrei să sporești performanțele studenților, concentrează-te asupra procesului de predare/învățare, nu asupra realizărilor obținute cu ocazia examinărilor. Semnificația acestui principiu este reprezentată și de faptul că singurul scop legitim al examinării este de a permite profesorului și discipolului său să colaboreze în stabilirea deciziilor necesare pentru îmbunătățirea procesului educațional al studentului, respectiv de a decide ce trebuie făcut în viitor.

Principiul 4 al calității. *Principiul perversității.* Dacă încerci să ameliorezi performanțele unui sistem de oameni, proceduri, practici și mașini prin fixarea unor țeluri și obiective pentru componentele individuale ale sistemului, sistemul te va învinge de fiecare dată, și vei plăti prețul atunci când te aștepti mai puțin. Acest principiu devine relevant pentru situația în care învățământul este organizat numai ținând cont de performanțele obținute la diferitele tipuri de examinări. Stabilirea țelurilor și obiectivelor este un element bun, dar transferul responsabilității în ceea ce privește rezultatele numai asupra „componentelor” sistemului – studenți, profesori etc., fără implicarea autorităților locale sau guvernamentale, care stabilesc aceste obiective, nu este de natură să contribuie la realizarea unui proces educațional de înaltă calitate.

Managementul calității în învățământul superior – aspecte organizatorice

În spațiul european, organismul responsabil de asigurarea managementului calității este reprezentat de Asociația Europeană de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ENQA). Acest organism diseminează informații, experiențe și bune-practici în domeniul asigurării calității către agențiile din Statele Membre, autoritățile publice și instituțiile de învățământ superior.

Rețeaua europeană de asigurare a calității în învățământul superior a fost înființată în anul 2000 cu scopul de a promova cooperarea europeană în domeniul asigurării calității, iar în noiembrie 2004, adunarea generală a transformat această rețea în ENQA¹¹. ENQA are agenții în majoritatea țărilor europene.

Standardele de calitate ale ENQA, referitoare la asigurarea calității la nivelul instituțiilor de învățământ superior au fost legiferate și în România prin Ordinul Ministrului nr. 3 928, din 21 aprilie 2005. Conform acestuia, fiecare instituție de învățământ superior adoptă în cadrul Senatului, la propunerea rectorului universității, *propria politică de asigurare și îmbunătățire continuă a calității*, însoțită de metodologii și proceduri adecvate de evaluare internă a programelor, activităților (proceselor didactice) și diplomelor acordate beneficiarilor de formare inițială și continuă.

Bibliografie

1. Anderson, Mary *TQM Higher Education: the Australian and Swedish Experience*, Department of Management, Working Paper Series, 62, 2004, p. 2
2. Feingenbaum, A.V. *Quality Education and America's Competitiveness*, Quality Progress, 27, 9, 1994, p. 84
3. Hitchcock, Darcy, Willard, Marsha *Sustainability: Enlarging Quality's Mission*, Quality Progress, February, 2002, pp. 43-47

¹¹ www.enqa.eu

4. Moldoveanu, G., Dobrin, C. *Managementul calității în sectorul public*, București, Editura ASE, 2003, p. 8
5. Tribus, M. *Quality Management in Education*, Exery, Inc. Hayward, CA
6. * * *
7. * * * *Declarația de la Bologna*, 19 iunie 1999
7. * * * *Towards the European Higher Education Area, Communique of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001*, 2001
8. * * * *Formarea spațiului european pentru învățământ superior*, Comunicat al Conferinței Miniștrilor responsabili cu învățământul superior, Berlin, 19 septembrie 2003, p. 2
9. * * * *Spațiul Europeană pentru învățământ superior – Realizarea Obiectivelor*, Comunicat al Conferinței Miniștrilor Europeni responsabili cu învățământul superior, Bergen, 19-20 mai 2005, p. 2
10. * * * Ordinul MEC privind Sistemul de asigurare a calității la nivelul instituției de învățământ superior, 3 928/21.04.2005
11. www.mls.miljo.gu.se
12. www.enqa.eu