

Evaluarea și asigurarea calității în învățământul superior

Lucrarea prezintă cele mai importante noțiuni și definiții referitor la calitate și evaluarea calității în învățământul superior, și trecerea în revistă a standardelor pentru elaborarea sistemelor de management al calității.

Autor-Valentin Negură, doctor în științe tehnice, conferențiar universitar UTM, Chișinău.

Cuprins

Întroducere	3
1. Contextul european	3
2. Cooperarea europeană în asigurarea calității	5
3. Unele concepte și principii legate de evaluarea calității	6
4. Generarea încrederii în <i>produs/ serviciu/ sistem de management / persoană</i>	12
4.1 Treptele credibilității	13
4.2. Acreditarea	14
4.3. Certificarea	15
5. Practici pentru evaluarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior	15
5.1. Practicile uzuale	16
5.2. Bunele practici	16
5.3. Cele mai bune practici	17
6. Standarde pentru managementul/ asigurarea calității	17
6.1. Standardele seriei ISO 9000	18
6.2. Cerințele standardului ISO 9001:2000 adaptate pentru instituția de învățământ superior	20
6.3. Standardele ocupaționale	23
6.4. Modele de excelență	24
7. Evaluarea calității	26
7.1. Diagnosticul calității	27
7.2. Auditul calității	27
7.3 .Audituri ale sistemului de management al calității	27
7.4. Auditul calității produsului, serviciului sau procesului	27
7.5. Evaluarea calității academice	29
7.6. Formele de recunoaștere a evaluării calității	31
Concluzii	32
Bibliografie	33

Introducere

Un factor determinant al calității vieții noastre este și calitatea serviciilor prestate în învățământ. În ultimii ani problema calității în învățământul superior a fost abordată destul de intens și este deja o preocupare permanentă în toate universitățile din întreaga Europă și nu numai. Calitatea instruirii universitare a devenit un domeniu de interes deosebit pentru toate țările lumii și pentru diverse organizații internaționale, ca urmare a configurării pregnante a efectelor mai multor factori.

În primul rând, comparativ cu situația din urmă cu circa două decenii s-a produs o diversificare foarte mare a instituțiilor de învățământ, în general, și a universităților în special. Noile tehnologii ale informației și comunicării au contribuit masiv la o astfel de diversificare, conducând la apariția unor instituții de învățământ virtuale sau transnaționale și la introducerea unor schimbări profund novatoare în modul de oferire a serviciilor de instruire și învățare. De asemenea, s-au multiplicat instituțiile de învățământ private pentru profit sau non-profit, iar universitățile corporatiste sunt tot mai numeroase. Sistemele de învățământ s-au diversificat instituțional atât de mult încât coerența lor internă se consideră că trebuie să fie restabilită prin raportare la calitatea educației.

În al doilea rând, masificarea participării școlare a avansat către nivelul secundar superior și către nivelul universitar de studii, astfel că aceste forme de organizare a instruirii și învățării nu mai pot urma criteriile de tip selectiv și elitist, care dominau în învățământul clasic. Prin urmare, din nou, calitatea educației trebuie controlată într-un învățământ confruntat cu factorul masificării participării, pentru a investi cu încredere orice diplomă sau certificat de studii.

În al treilea rând, odată cu creșterea numărului de absolvenți de învățământ secundar superior și terțiar a crescut competitivitatea pentru ocuparea unui loc de muncă bine salarizat și care oferă șanse de dezvoltare personală. Beneficiarii serviciilor educaționale și părinții lor formulează tot mai insistent exigențe față de unitățile școlare și universitare și solicită informații detaliate despre calitatea acestora, din perspectiva angajării profesionale și a dezvoltării personale.

În sfârșit, în al patrulea rând, schimbările din piața muncii în general și a celei europene în special, creșterea mobilității forței de muncă și a fluxurilor de migrație profesională și geografică determină angajatorii să solicite în mod insistent informații validate oficial despre calitatea educației din instituțiile ofertante de servicii de instruire și formare profesională.

Acești factori au acționat cu intensitate și în învățământul din Rep. Moldova din 1990 încoace, când au început să apară școli, licee și universități particulare. Cadrul legal pentru organizarea acestor instituții a prins contur în 1995 odată cu adoptarea Legii învățământului cu nr. 547-XIII din 21 iulie 1995, care ulterior a fost modificată și completată prin Legea nr.71-XVI din 5 mai 2005.

1. Contextul european

Construirea Europei comune a dat naștere unor schimbări majore și în sistemul educațional european și național. Importanța învățământului și a cooperării educaționale în dezvoltarea și consolidarea societăților stabile, pașnice și democratice este universal recunoscută ca fiind de maximă importanță, dată fiind mai ales situația din Europa de Sud-Est. Consolidarea poziției Europei în lume poate fi făcută și prin îmbunătățirea continuă a procesului educațional oferit cetățenilor săi. Astfel, Declarația, de la Sorbona din 25 mai 1998, a accentuat rolul central al Universităților în dezvoltarea dimensiunilor culturale

europene. Ea a pus în evidență crearea unui spațiu european al învățământului superior (SEIS) ca o modalitate cheie pentru promovarea mobilității și posibilităților de angajare a cetățenilor și pentru dezvoltarea generală a continentului. Indiferent de conceptul pe care-l promovează, universitățile naționale sunt obligate să promoveze o viziune universitară capabilă să ofere tinerilor șanse egale de a-și găsi propriul domeniu de performanță. Dar aceasta este posibil doar în situația creării unui spațiu european universitar unic. În același timp se impun eforturi susținute întru desființarea barierelor și creării unui spațiu educațional unic cu păstrarea specificului național și universitar individual. Procesul care a luat naștere a continuat, luând amploare, subliniind nevoia de cooperare și aducând în prim plan noi probleme importante. Prin urmare, la Bologna (1999), la întâlnirea miniștrilor Educației din mai multe state europene, declarația făcută de ei, s-a focalizat pe 6 obiective ce vizează compatibilizarea/convergența sistemelor de învățământ superior până în anul 2010 prin: sistemul de recunoaștere a diplomelor, sistemul ciclurilor Licența – Master -Doctorat, sistemul de credite transferabile europene (ECTS), promovarea mobilităților studenților și cadrelor didactice, promovarea cooperării europene în asigurarea calității, promovarea dimensiunii europene a învățământului superior. Ulterior prin Convenția instituțiilor de învățământ superior de la Salamanca(2001) universitățile au recunoscut faptul că studenții lor au nevoie (de) și solicită calificări pe care să le poată folosi efectiv în continuarea studiilor sau pentru a se angaja pretutindeni în Europa. Miniștrii au apreciat, în special, continuarea eforturilor pentru asigurarea calității. Alte acțiuni, care au urmat, s-au declarat la reuniunea de la Berlin (2003), prin decizia miniștrilor educației din statele membre ale UE, prin care toate statele membre și candidate ar trebui să-și definească și implementeze - până la reuniunea de la Bergen din mai 2005 - un *sistem național de asigurare a calității în învățământul superior*. La aceeași reuniune s-a stabilit de comun acord că *“responsabilitatea primară pentru asigurarea calității în învățământul superior aparține fiecărei instituții.”* Pentru a înlesni promovarea cooperării europene pentru asigurarea calității Rețeaua Europeană de Asigurare a Calității în Învățământul Superior-ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) a fost mandatată pentru a elabora standarde, ghiduri și proceduri privind realizarea și funcționarea sistemelor de asigurare a calității în învățământul superior.

În fiecare dintre documentele amintite, **asigurarea calității** ocupă un loc important dar, privind dinamica poziției UE în această privință, relevanța importanței acordate acestei teme crește semnificativ. Dacă Declarația de la Bologna din 1999 vorbește de „necesitatea promovării cooperării europene în problema **asigurării calității**, în scopul dezvoltării unor criterii și metodologii comparabile”, Comunicatul de la Berlin din 2003 mai consemnează:

„Calitatea învățământului superior s-a dovedit a fi elementul central în formarea unui Spațiu European al Învățământului Superior”. Miniștrii 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 pentru **asigurarea calității**.

Din acest motiv, ei au ajuns la un acord comun că până în 2005 sistemul național de **asigurare a calității** trebuie să includă:

- O definiție a responsabilităților autorităților și instituțiilor implicate;
- O evaluare a programelor sau instituțiilor, inclusiv evaluarea internă și externă, antrenarea studenților și publicarea rezultatelor;
- Un sistem de acreditare, certificare sau măsurări comparabile;
- O participare, cooperare și sistematizare internațională.

La reuniunea de la Bergen (2005) se acceptă un set de recomandări (cu privire la : standarde, ghiduri și proceduri, cadrul național/ transnațional de calificare, descriptorii de ciclu, numărul minim de credite ECTS, învățarea pe tot parcursul vieții, etc.). La această reuniune ENQA și-a prezentat raportul ” **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area**” , raport ce cuprinde:

1. Introducere privind bazele (principiile, scopurile și obiectivele, etc.) standardelor și ghidurilor de asigurare a calității în învățământul superior

- 2.1. Lista standardelor și ghidurilor europene privind asigurarea internă a calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior
- 2.2. Lista standardelor europene privind asigurarea externă a calității învățământului superior
- 2.3. Lista standardelor europene privind agențiile de asigurare externă a calității
3. Descrierea sistemului de evaluare “peer review” pentru agențiile de **asigurare a calității** (Contextul internațional, Evaluarea ciclică a agențiilor, Registrul agențiilor de **asigurare a calității** ce funcționează în Europa, Forumul Consultativ pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior)
4. Perspective și provocări.

Anexa: Un model teoretic de evaluare a agențiilor de **asigurare a calității**.

Introducerea sistemelor de **asigurare a calității** devine astfel un obiectiv prioritar pentru integrarea europeană nu numai pentru comunitățile academice din țările UE dar și pentru cele ale țărilor aflate în faza de preaderare. De facto, **asigurarea calității** în învățământul superior este impusă, în forsaj, de următorii factori:

- Liberalizarea pieței educaționale la nivel european și mondial (competiție accentuată exponențial pentru piețe (studenți) și resurse).
- Recunoașterea calificărilor absolvenților pe piața forței de muncă (în scopul realizării pieței unice europene și asigurarea liberei circulații a persoanelor în spațiul european, în cadrul economiei bazate pe cunoaștere).
- Inserția rapidă a absolvenților pe piața forței de muncă (reducerea duratei de acomodare la angajatori a absolvenților deveniți angajați).
- Masificarea învățământului superior – condiție esențială a competitivității economiilor naționale (în UE, cca. 21% din populație a făcut studii superioare, comparativ cu 38% în SUA și 43% în Canada) : învățământul superior astăzi nu se mai adresează doar unor elite.

După aderarea la procesul de la Bologna a Rep. Moldova, mai multe universități au început să-și dezvolte propriul **sistem de asigurare a calității** (SAC)- cunoscut și sub numele de „sistem de management al calității” (SMC) sau, pe scurt, „sistemul calității (SC)”. Un SMC are rolul de-a genera încredere în capacitatea universității de-a furniza **exclusiv servicii** (de formare/ pregătire profesională, instruire-training, cercetare, proiectare, consultanță, etc.) **de calitate**. Această încredere este generată la nivelul :

-managerilor, personalului didactic și tehnico-administrativ precum și clienților interni ai universității (studenții) – prin **“asigurarea internă a calității”**

-clienților externi (agenților economici) și al altor parteneri de interese specifici (autorități naționale, statul, comunitatea, acționarii, creditorii, furnizorii, etc.) – prin **“asigurarea externă a calității”**

Prin implementarea unui SAC/ SMC/ SC într-o universitate și certificarea de terță parte a acestuia, credibilitatea universității pe piața serviciilor specifice poate spori substanțial, datorită creșterii predictibilității comportamentului ei, în sensul dorit de toți „partenerii de interese”.

Această lege deja se aplică pentru evaluarea calității instituțiilor de învățământ în raport cu cerințele unor standarde minime ale calității. Satisfacerea acestora dă posibilitate ca o instituție de învățământ să fie acreditată. Baza normativă de la noi este încă subdezvoltată și dacă ne comparăm cu dezvoltările europene existente, noi nu dispunem încă de o bază normativă adecvată și de un sistem instituțional de reglementare și monitorizare a calității în instituțiile de învățământ acreditate. La noi discuțiile despre calitatea educației se bazează pe o abordare empirică și chiar folclorică.

2. Cooperarea europeană în asigurarea calității

În spațiul european al învățământului superior s-au creat deja organizații europene și naționale pentru asigurarea calității între care există o cooperare strânsă. Acestea sunt:

- ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education (www.enqa.net) –Helsinki;

- EUA – European University Association (www.eua.be) –Bruxelles;
- ESIB – The National Unions of Students in Europe (www.esib.org) –Bruxelles;
- EURASHE - European Association of Institutions in Higher Education (www.eurashe.be) -Bruxelles;
- ECA – European Cooperation for Accreditation (www.europeanaccreditation.org);
- CEE Network - Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies (www.uka.amu.edu.pl/subnetwork.html) – Vienna.

Printre cele naționale trebuie menționate(ca exemplu) :

- QAA - Quality Assurance Agency for Higher Education (Marea Britanie);
- NOKUT – Norwegian Agency for Quality Education in Higher Education (Norvegia);
- CQAHE - Centre for Quality Assessment in Higher Education (Lituania);
- ANECA - National Agency for Quality Assessment and Accreditation of Spain (Spania);
- ACQUIN – Accreditation, Certification and Quality Assurance Institute (Germania);
- CNE – Comite National d’Evaluation (France);
- ARACIS-Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (România).

În Rep. Moldova nu există încă o agenție națională de asigurare a calității. Ea este pe cale de înființare. Legea privind asigurarea calității la fel încă nu este, deși în planul de acțiuni al Ministerului Educației a fost planificată pentru luna septembrie 2005.

3. Unele concepte și principii legate de evaluarea calității

Un rol deosebit de important în implementarea SAC îi revine, în acest scop, diferitelor **categorii de standarde** utilizate ca referențial pentru „**ceea ce se face**” și/ sau „**cum se face**” în fiecare universitate inclusă în sistemul național de **asigurare a calității**. Elaborarea acestor standarde astfel încât aplicarea lor să conducă la satisfacerea intereselor „**partenerilor de interese**” constituie etapa cea mai dificilă și laborioasă a oricărui **sistem de evaluare**[1, 3, 4, 5].

Standardul este, prin definiție “un document stabilit prin consens și aprobat de un organism recunoscut, care furnizează – pentru utilizări comune și repetate – reguli, linii directoare și caracteristici referitoare la activități și rezultatele acestora, în scopul obținerii unui grad optim de ordine într-un context dat” (vezi Ghidul ISO CEI 2: 2004-Standarde și activități conexe.Vocabular general). În Rep. Moldova **activitatea de standardizare națională este reglementată de Legea 590-XIII din 29.09.95**. Conform unei recomandări din standardul EN 45020:1993, orice standard “trebuie să se bazeze pe rezultatele conjugate ale științei, tehnicii și experienței și să aibă drept scop promovarea avantajelor optime ale comunității”. Această recomandare ar trebui respectată căci ne va permite standarde realiste. **Standardul** reprezintă un **referențial** ce este deosebit de util în procesul de evaluare a **conformității** caracteristicilor unui proces/ produs/ serviciu sau organizații/ persoane, etc. cu cerințele unui anumit standard, în scopul determinării **calității** procesului/ produsului/ serviciului respectiv, sau organizației/ persoanei respective. Procesul de evaluare a conformității se poate face fie în scopul acceptării/ respingerii unui produs/ serviciu („inspecție”) - cu sau fără atestarea în scris a conformității acelu **produs/ serviciu** cu standardul avut în vedere (adică-„**certificare**”) – fie în scopul atestării în scris a conformității unei **organizații** cu un anumit standard („**acreditare**”). Schematic rezultatele acestui proces sunt prezentate în fig.1.

În documentul elaborat de ENQA [9], în care principiul subsidiarității fundamentează raporturile dintre cadrul european și cel național, se menționează că orice instituție de învățământ superior este responsabilă, în mod autonom, de dezvoltarea unei **culturi a**

calității, adică a unor politici, tehnici și practici consecvent aplicate și temeinic documentate pentru obținerea acelor rezultate/performance care sunt concordante cu obiectivele fixate. Pentru asigurarea calității standardele instituționale ar trebui să acopere:

- Existența unei politici și a unor standarde instituționale de calitate care să fie făcute publice de către managementul calității din universitate.
- Existența unor mecanisme specifice de aprobare, monitorizare și evaluare a programelor de studii și a diplomelor.
- Evaluarea studenților pe baza unor criterii și proceduri publice aplicate în mod consecvent.
- Instituțiile trebuie să dispună de personal didactic suficient, competent și calificat să

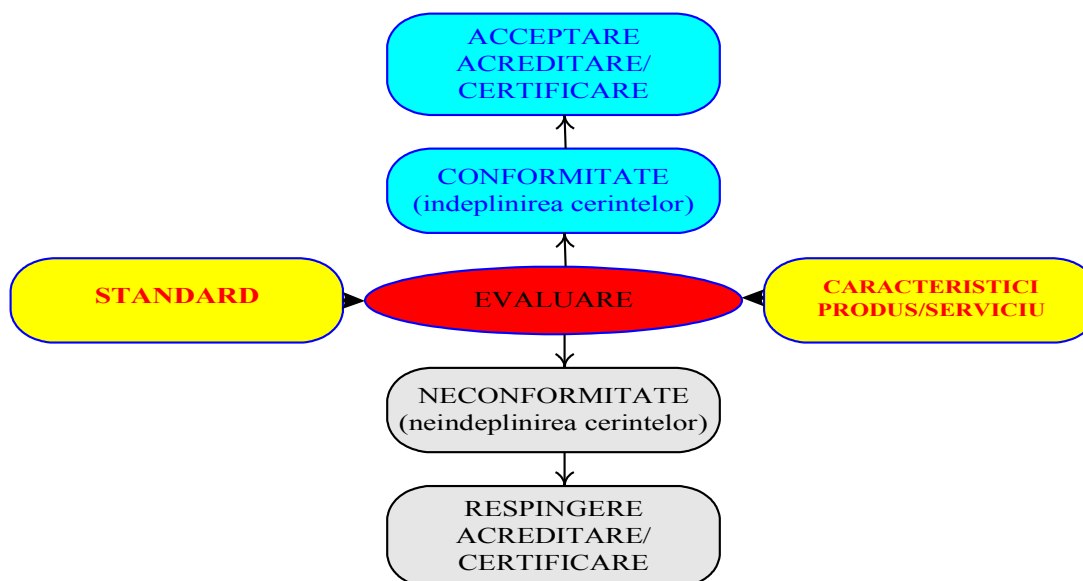


Fig. 1. Utilizarea standardului ca referențial în procesul de evaluare a conformității, în scopul realizării inspecției, certificării sau acreditării

gestioneze predarea și învățarea.

- Resursele de învățare oferite studenților să fie adecvate și specifice fiecărui program de studii.
- Instituțiile să dispună de baze de date și informații care probează calitatea.
- Instituțiile să ofere public informații cantitative și calitative despre programele de studii și diplomele conferite.

Dacă astfel de standarde se aplică într-o universitate, atunci aplicarea lor va trebui să fie evaluată extern de o agenție națională sau de orice altă agenție din Europa, acreditată european și inclusă în Registrul agențiilor de evaluare externă a calității. Dacă agenția nu este inclusă în registrul european al agențiilor- condiție de credibilitate pentru o agenție, evaluarea sistemului calității universității în plan european nu este (și nici nu va fi) validă.

Standardele se pot referi la orice produs sau serviciu (inclusiv la cele specifice învățământului de toate gradele), proces, organizație, persoană, etc. Ele servesc ca **referențial** în caracterizarea/ definirea și evaluarea acestora, fiind necesare și deosebit de utile.

Conceptul de **calitate** în standardele internaționale are următoarele definiții:

- „**Calitatea**” reprezintă „**ansamblul caracteristicilor unei entități care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface necesități exprimate și implicite**”-conform standardului terminologic **ISO 8402:1994** intitulat „**Managementul calității și asigurarea. Vocabular.**”
- „**Calitatea**” conform **ISO 9000:2000- „Principii fundamentale și vocabular”**, „**este măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele**”. Această definiție este valabilă în prezent.

În practica ultimelor decenii au circulat și alte definiții ale calității, cum ar fi :

- **Calitate** = „aptitudine de utilizare/întrebuințare ” (Josef Juran);
- **Calitate** = „conformitate față de cerințe” (Ph Grosby);
- **Calitate** = ”inversul influențelor nefaste (pierderilor) pricinuite societății prin furnizarea unui produs/ serviciu” (Kaoru Ishikava);
- **Calitate** = “pierderea minimă adusă societății prin ieșirea produsului pe piață ” (G.Taguchi).

În viziunea lui Taguchi, pierderile amintite pot fi:

- ale organizației producătoare prin costuri ale non-calității repercutate intern (rebuturi sau reperlucrări) sau extern (reparare defecte în garanție și cele rezultate din afectarea imaginii pe piață a producătorului);
- costurile non-calității impuse **clientului** prin performanțele scăzute ale produsului.

Această ultimă definiție este extrem de relevantă din perspectiva învățământului superior. În cazul instituțiilor de învățământ superior finanțate de stat apare o particularitate îngrijorătoare: atât costurile interne ale non-calității, reflectate printr-o utilizare ineficientă a resurselor alocate, cât și cele externe (reflectate prin șomaj, incompetența profesorilor în învățământul primar și mediu, incapacitatea cercetătorilor și consultanților de a crea valoare relevantă) sunt suportate în întregime de către societate. În acest context se impune identificarea și definirea judicioasă a cerințelor și așteptărilor pe care societatea le are în adresa instituțiilor de învățământ superior și a unui cadru de reglementări prin care aceasta poate să asigure că activitatea universitară este îndreptată spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor menționate.

Pentru activitatea și produsele Universității, **calitatea poate fi definită ca** măsura în care produsele și activitatea ei satisfac cerințele și așteptările clienților și partenerilor ei interni și externi, și anume dacă instituția [4]:

- formează absolvenți în domenii cerute de piața forței de muncă, înzestrați cu competențele care le permit să fie utili organizațiilor angajatoare și să se integreze repede;
- creează în instituție un mediu de muncă și viață adecvat.

Calitatea nu este un concept tehnico-managerial rupt de mediul socio-uman. Principalul factor care o condiționează este cel uman. Dincolo de respectarea unor norme prevăzute în legi, regulamente și standarde, calitatea presupune implicarea tuturor membrilor unei organizații în obținerea și îmbunătățirea acesteia. **Calitatea** unei instituții de învățământ superior depinde de valoarea profesorilor, și se întemeiază pe responsabilitatea tuturor membrilor ei pentru propria prestație la diferitele niveluri ierarhice, prin promovarea conștiinței pentru calitate și a disciplinei comportamentale. Componenta **culturală** și de **mentalitate** devine esențială într-un astfel de context.

Asigurarea calității este „Parte a managementului calității care se concentrează asupra generării și furnizării încrederii în faptul că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite” (**ISO 9000: 2000**). În cadrul **asigurării calității**, procesele se introduc și mențin sub control (conform standardelor seriei **ISO 9000**), aplicând pentru fiecare activitate a procesului :

- | | | |
|-----------------------------|----|---|
| Principiile | ▶ | a) ”Scrie ceea ce faci ” |
| Asigurării Calității | ▶▶ | b) ”Fă ceea ce ai scris” |
| | ▶ | c) ”Demonstrează ceea ce ai făcut !” |

Asigurarea calității presupune atât obiective interne cât și externe:

- *intern*, în cadrul unei organizații, ea furnizează încredere managementului;
- *extern*, ea furnizează încredere clienților externi.

Dacă controlul calității se referă la mijloacele operaționale utilizate pentru a satisface

condițiile referitoare la calitate, **asigurarea calității** are drept scop furnizarea încrederii în această satisfacere, atât în cadrul organizației cât și în exterior, față de clienți și societate. Realizarea asigurării calității prevede următorii pași:

- întocmirea de documente care susțin politica organizației în domeniul calității;
- organizarea resurselor pentru implementarea acestei politici;
- stabilirea măsurii în care produsul sau serviciul are caracteristici care satisfac nevoile clientului;
- evaluarea proceselor, produselor, serviciilor organizației și determinarea locului și tipului de riscuri privind apariția non-calității;
- determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control;
- stabilirea modului în care se evaluează conformitatea produsului cu caracteristicile prescrise.

Conform definiției date în **ISO 9000: 2000- managementului calității** este: „Activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea”. Orientarea și controlul referitoare la calitate includ: stabilirea politicii referitoare la calitate și a obiectivelor calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității. În cazul instituțiilor de învățământ superior, **managementul calității** se referă la principalele componente ale activității universitare:

- Calitatea procesului de învățământ.
- Calitatea cercetării științifice.
- Calitatea ca dimensiune a propriei organizații.

În ceea ce privește **calitatea procesului de învățământ**, aceasta are următoarele câteva aspecte cheie [4]:

- definirea unui profil coerent de pregătire pentru fiecare facultate și armonizarea acestor profiluri în cadrul ofertei universității;
- identificarea oportunității programelor de studii (specializărilor) și adaptarea structurală a ofertei universitare;
- identificarea cerințelor și așteptărilor reale ale mediului socio-economic privind competențele absolvenților fiecărui program de studiu (specializări), corelarea acestora cu experiența universității și cu practica internațională (europeană);
- întocmirea unor planuri de învățământ și programe analitice adecvate;
- identificarea și aplicarea **celor mai bune practici** de ținere sub control și îmbunătățire continuă a procesului de învățământ (predare-învățare, urmărire și sprijinire a progresului realizat de studenți și evaluare a cunoștințelor și abilităților dobândite de aceștia);
- introducerea unor criterii și proceduri de **evaluare a calității** pe toate segmentele procesului de învățământ;
- introducerea unui *feed-back* de la studenți, absolvenți și angajatori, privind structura și calitatea prestației educaționale și îmbunătățirea acesteia în consecință.

Calitatea în cercetarea științifică, trebuie urmărită prin următoarele aspecte:

- Stabilirea unor criterii și proceduri de evaluare a rezultatelor cercetării care să motiveze performanța;
- Identificarea unor direcții strategice de dezvoltare a cercetării științifice și încurajarea dezvoltării de centre de excelență pe aceste direcții astfel încât să se consolideze atât cercetarea fundamentală, cât și capacitatea universității de a participa în programe naționale și internaționale.

Calitatea ca dimensiune a propriei organizații ar trebui să ia în considerare următoarele:

- Identificarea și implementarea unei structuri organizatorice optime pentru sistemul calității. Următoarele principii pot servi ca bază pentru structura organizatorică:
 - a) delegarea de responsabilitate și autoritate la toate nivelurile relevante;
 - b) realizarea unui echilibru între decizia managerială și consultarea părților

- interesate (clienții externi, personalul și studenții universității);
- c) evitarea unei birocratii a calitatii, centralizate la nivelul universitatii.
- Politica privind resursele umane, ale carei coordonate posibile sunt:
- a) definirea clara a standardelor de performanta, a criteriilor de evaluare si recunoastere a activitatii individuale si de grup;
 - b) crearea unui climat care sa incurajeze responsabilitatea si initiativa;
 - c) promovarea instruirii si perfectionarii continue;
 - d) evaluarea periodica a contributiei individuale la realizarea obiectivelor institutiei.
- Crearea si dezvoltarea unui sistem informational de sprijin pentru sistemul calitatii. Sistemul informational este de fapt mediul prin care usor se vor implica toti membrii organizatiei, sporind eficienta si eficacitatea SMC-ului.

Controlul calitatii este un proces de mentinere a **standardelor**, si nu de generare a acestora. Prin controlul calitatii se intelege (**ISO 8402**) “Ansamblul tehnicilor si activitatilor cu caracter operational utilizate pentru satisfacerea conditiilor referitoare la calitate”. Acest proces presupune o etapa prealabila de alegere/stabilire a performantelor de calitate dorite sau specificate (valori **trebuie**), urmată apoi de măsurarea continuă sau eşantionată a performanțelor realizate (valori **este**), urmat de compararea lor pentru a genera corecții ale procesului astfel încât produsele rezultate să fie conforme cu standardul de calitate dorit. În cazul instituțiilor de învățământ superior, corecțiile controlului calitatii pot fi aplicate pentru:

- a) activitățile legate de învățământ: proiectarea structurii și conținutului ofertei în conformitate cu cerințele pieței forței de muncă și capacitatea instituției, calitatea și actualitatea informației conținută în cursuri, adecvarea metodelor de predare/învățare și evaluare, derularea în condiții corespunzătoare a procesului de învățământ etc.;
- b) activitățile de cercetare științifică: originalitatea și oportunitatea tematică, consistența rezultatelor, probitatea științifică, etica experimentării, modul de valorificare al rezultatelor etc.;
- c) organizarea internă: delegarea de autoritate și responsabilitate, eficiența și transparența în utilizarea resurselor umane și materiale, echitatea și încurajarea performanței în politica de promovare a personalului, instruirea continuă a personalului etc.

Controlul calitatii se poate realiza prin următorii pași:

- determinarea parametrului care necesită a fi controlat;
- stabilirea caracterului său critic și a momentului optim de măsurare (verificare) - în timpul, înainte sau după producerea rezultatelor;
- stabilirea unei specificații a parametrului ce trebuie controlat care furnizează limitele acceptabilității și unitățile de măsură;
- planificarea controlului, inclusiv a mijloacelor prin care se vor realiza caracteristicile, detectarea și îndepărtarea variației;
- organizarea resurselor pentru implementarea planurilor de control al calitatii;
- achiziția, transmiterea și analiza datelor;
- verificarea rezultatelor și diagnosticarea cauzei abaterii;
- propunerea, implementarea acțiunilor corective și verificarea eficienței lor.

Conform standardului **ISO 9000: 2000** –orice produs/serviciu se obține cu ajutorul unui **proces**. Acesta prin definiție este un ansamblu de resurse și activități care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire(a se vedea fig.2). Fiecare activitate din cadrul unui proces se efectuează numai conform unui mod specificat în scris, denumit **procedură** (scrisă). O asemenea procedură conține, de regulă, următoarele informații esențiale: **scopul** și **domeniul** de aplicare al activității; ceea ce trebuie făcut și de către **cine**; **când**, **cum** și **unde** trebuie efectuată activitatea; ce materiale, echipamente și documente trebuie utilizate; cum trebuie să fie controlată și înregistrată activitatea. Altfel spus, procesul este o transformare

(sau o succesiune de activități) care adaugă valoare, implicând persoane și alte resurse.

Îmbunătățirea calității este „Parte a managementului calității concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele calității” (ISO 9000: 2000). O definiție simplificată a îmbunătățirii calității ar putea fi: orice acțiune care determină o ameliorare a performanțelor privind calitatea. Performanțele se pot referi la produse, procese, la sistemul calității sau la întreaga organizație. Performanțele referitoare la calitate pot fi îmbunătățite pe două căi:

- **Îmbunătățirea calității** în cadrul limitelor prescrise de standardul de calitate existent. Aceasta presupune un proces de îmbunătățire a activităților și proceselor legate de calitate având ca instrument un control mai eficient al calității, iar ca rezultat, reducerea variației.
- **Îmbunătățirea calității** prin schimbarea standardului de calitate existent cu un altul superior. Aceasta are un caracter inovativ și presupune un salt de tip treaptă în ceea ce privește performanțele de calitate. Spre deosebire de situația anterioară, care presupunea o restrângere a variațiilor în cadrul unui nivel de calitate existent, această situație corespunde cu ridicarea nivelului însuși. Un astfel de efort este justificat dacă se identifică necesitatea de schimbare (eventual în urma unui studiu de piață) și se așteaptă efecte consistente (eventual prezise de un studiu de fezabilitate).

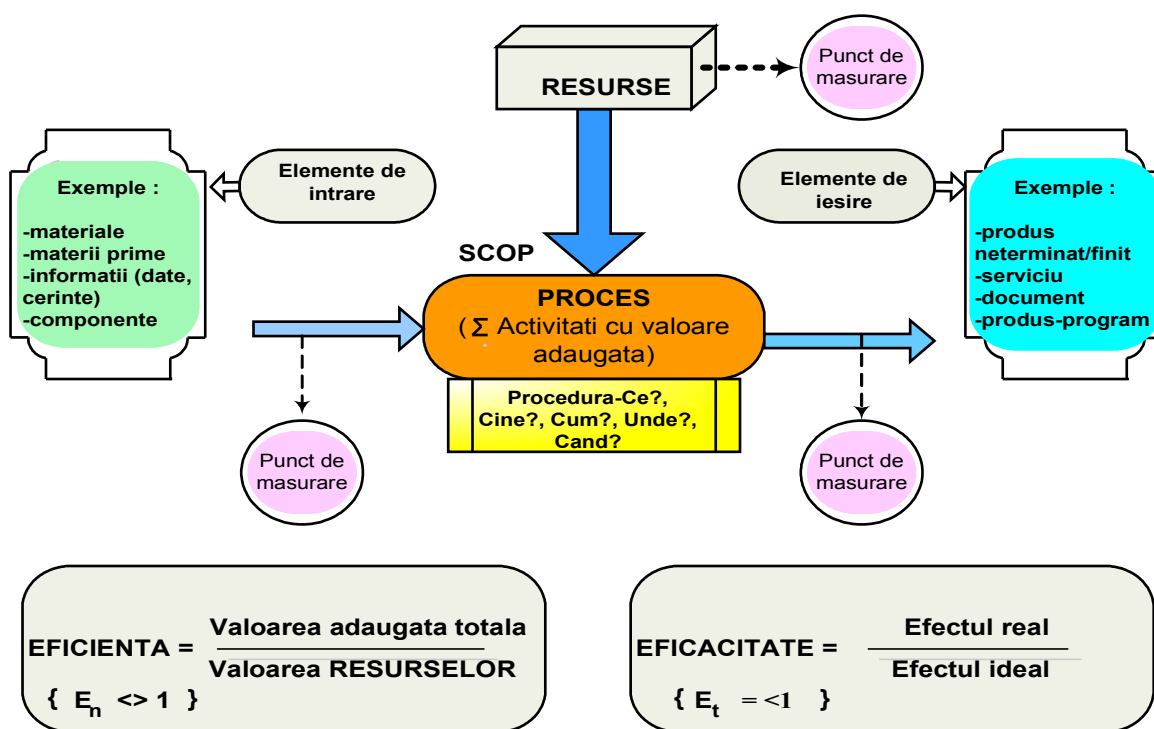


Fig.2. Procesul și eficiența/ eficacitatea lui.

Planificarea calității este parte a managementului calității concentrată pe stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale necesare și resursele aferente pentru a îndeplini obiectivele calității.

Sistem de management al calității: sistem de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește **calitatea** (ISO 9000: 2000). El este specific unei organizații, fiind conceput în esență pentru a satisface necesitățile interne de management ale acesteia, dar și pentru a genera/ dezvolta încrederea clienților în capacitatea acelei organizații de-a putea pune pe piață doar produse/servicii de calitate. **Sistemul de management al calității** este facultativ, se proiectează în conformitate cu anumite standarde dar și cu cerințele organizației și se implementează de acele organizații care își doresc așa ceva. Modul de organizare și funcționare a SMC se supune unui proces de evaluare independentă și multicriterială.

Clientul este definit de standardul **ISO 9000: 2000** ca fiind o organizație sau persoană care primește un produs. El poate fi: consumatorul, utilizatorul, beneficiarul sau cumpărătorul acestuia. Accepțiunea modernă a conceptului de **client** a impus o lărgire a sferei acestuia introducând ideea de **parte interesată** în realizarea produsului sau serviciului. Clienții, respectiv **părțile interesate**, pot fi interne sau externe organizației. Într-o organizație, la generarea produselor sau serviciilor cooperează, de regulă după un algoritm de tip flux, o serie de grupuri și persoane. Într-o astfel de configurație, fiecare grup sau persoană care contribuie la realizarea produsului sau serviciului este un furnizor pentru toți cei a căror contribuție este ulterioară. Aceștia din urmă se manifestă ca beneficiari interni și au cerințele lor proprii privind calitatea. Această relație din interiorul unei organizații se supune relației **client-furnizor internă**, care este specifică **Managementului Total al Calității**. În situația unui învățământ superior finanțat de către stat, principalul partener al universității este **societatea**, reprezentată la interfața furnizor-client de instituții guvernamentale centrale sau ale administrației locale, firme și organizații de firme, instituții specializate în gestiunea pieței forței de muncă etc. (tabelul 1).

Studentii sunt și ei clienți ai universității. Studentii sunt într-o postură dublă în cea de **clienți interni** (ca participanți) și **externi** (ca beneficiari). Ei au propriile cerințe și așteptări față de instituția de învățământ superior. Situația în care studenții își suportă prin taxe costurile de pregătire accentuează poziția lor de **clienți externi**, ei devenind în acest context clienții principali ai serviciului de educare-formare.

Conducerea și personalul instituției de învățământ superior constituie de asemenea grupuri care au propriile cerințe și așteptări, situându-se pe poziția de **părți interesate interne** ale acesteia.

4. Generarea încrederii în *produs/ serviciu/ sistem de management / persoană*

În economia de piață, este foarte importantă **credibilitatea pe piață** a unui **produs/ serviciu**, a **furnizorului** acestuia (mai ales dacă el a implementat un sistem al calității !) și chiar a unei **persoane**. De exemplu, cu cât credibilitatea unui **produs/ serviciu** este **mai ridicată**, cu atât acesta **va circula mai ușor între diferite țări** și chiar **se va vinde mai bine** (va fi deci mai competitiv), întrucât autoritățile publice și consumatorii vor avea o **mai mare încredere** în el. Iar dacă există și o credibilitate adecvată a **furnizorului**, se poate asigura astfel creșterea **competitivității** și a **profitului** acestuia!

Tabelul 1 **Categoriile de părți interesate identificate pentru o universitate cu profil tehnic**

Nr.	Categoria	Organizații	
1.	Părți interesate Externe	Ministerul Educației și alte ministere	
2.		Organismele UE	
3.		Consiliile locale, raionale, prefecturile	
4.		Firmele productive, de consultanță, de comerț, etc.	
5.		Institutele și centrele de cercetare-proiectare și transfer tehnologic	
6.		Unitățile de învățământ preuniversitar și profesional	
7.		Fundațiile de cercetare, cu activități umanitare etc.	
8.		Organizații de firme	Camerele de comerț, industrie și agricultură din regiune
9.			Asociațiile patronale
10.		Organizații care	Direcțiile raionale de muncă și protecție socială

11.	Interne	gestionează piața forței de muncă și dezvoltarea raională	Agențiile de dezvoltare regională
12.		Asociațiile profesionale	
13.		Comunitatea academică națională și internațională	
14.		Părinții și aparținătorii studenților	
15.		Studenții	
16.		Personalul academic, de cercetare, tehnic, economic și de întreținere	
17.		Conducerea instituțiilor de învățământ superior	

În contextul mondializării pieței și al diversificării și înnoirii tot mai rapide a **produselor/ serviciilor** oferite pieței, a apărut necesitatea unor noi practici de dezvoltare a **credibilității pe piață** a **produselor/ serviciilor, producătorilor/ prestatorilor și persoanelor**. Astăzi pentru a genera încrederea consumatorilor și a declanșa decizia acestora de-a achiziționa un anumit **produs/ serviciu**, realizat de un anumit **producător/ prestator** nu mai este suficientă simpla afirmație, făcută de acesta cu privire la presupusa calitate a **produsului/ serviciului** său (de exemplu prin publicitate în mass-media) . În scopul **creșterii credibilității pe piață**, tot mai frecvent sunt practicate următoarele soluții (în ordine crescătoare a costurilor și dificultăților implicate):

1. **îmbunătățirea continuă,**

2. **testările comparative de produse / servicii** (cu publicarea rezultatelor acestora și a clasamentelor astfel obținute),

3. **certificarea produselor / serviciilor și/sau a sistemelor calității, acreditarea .**

Organismul de acreditare (vezi fig.3) acreditează laboratoarele de încercări și organismele de certificare numai dacă acestea satisfac anumite criterii/cerințe prevăzute de standarde, și anume: și etalonări-standardul **EN 17025:2000**, pentru cele de certificare produse-standardul **EN 45011:1992**, pentru cele de certificare persoane-**EN 45013:1993** iar pentru cele de certificare ale sistemelor calității-**EN 45012:2000**. Organismul de acreditare este recunoscut pe plan

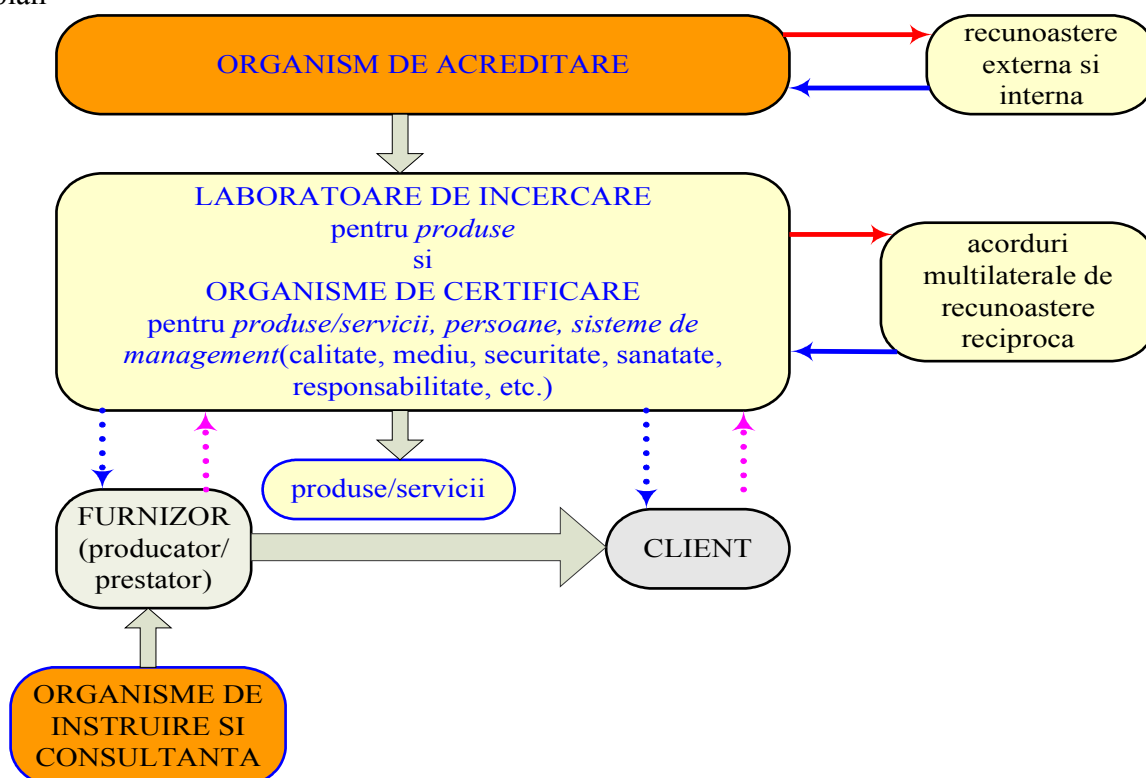


Fig.3. Generarea încrederii prin certificare și acreditare

internațional de către organisme similare prin acorduri de recunoaștere și cooperare.

Credibilitatea unei **persoane**, a unei **organizații** sau a unui **produs/ serviciu** rezultă din **predictibilitatea pe termen cât mai lung a comportamentului** acesteia/ acestuia. Pe piață, această credibilitate generează **încrederea consumatorului în produsul/ serviciul** respectiv sau în **organizația/ persoana** avută în vedere. Astfel, în timp, el ajunge să selecționeze și să achiziționeze doar acele **produse/ servicii** în care poate avea **încredere** și care provin de la un **producător/ prestator** în care, de asemenea, **poate avea încredere!!!** [1].

În statele membre ale Uniunii Europene se poate asigura **libera circulație a produselor** doar dacă acestea nu pun în pericol **sănătatea și viața oamenilor și nu afectează calitatea mediului înconjurător !**

În mod similar se pune problema și pe **piața forței de muncă**, întrucât în tot mai multe locuri de muncă nu se mai pot angaja decât persoane realmente **credibile!** Se poate asigura astfel și **libera circulație a persoanelor** pe ansamblul pieței europene.

De regulă, **credibilitatea pe piață se dobândește lent și este costisitoare, dar se poate pierde rapid și pe gratis !** [5].

4.1. Treptele credibilității

Credibilitatea pe piață crește odată cu “urcarea treptelor” (vezi fig.4). Sus ajung cei ce reușesc să atingă un nivel de excelență în activitate. O universitate, fiind acreditată, se poate angaja să atingă excelența, elaborând și implementând mai întâi un SMC, care să fie viabil, să-i aducă rezultate și performanțe ce s-ar finaliza, într-o etapă intermediară, cu certificarea. Faptul că o universitate are certificatul de acreditare de loc nu ne garantează că activitatea ei este predictibilă, deoarece organismul de acreditare nu întotdeauna și peste tot monitorizează periodic modul de activitate a ei pe perioada dintre acreditări. Călea spre excelență începe cu procedura de acreditare care este obligatorie. În rest, celelalte opțiuni sunt voluntare dar fără de care nu poți concura și demonstra că ești competitiv, că ești de performanță.

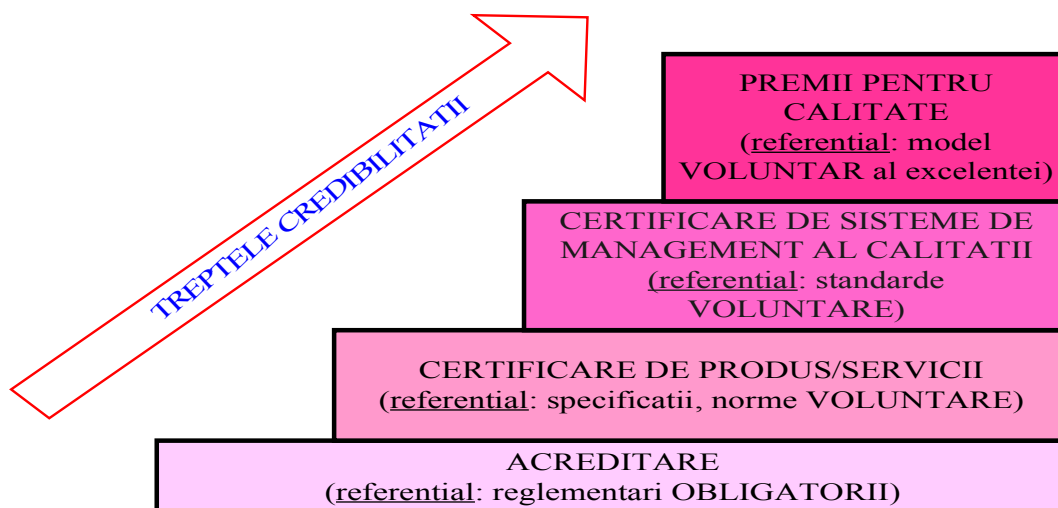


Fig. 4. Obținerea credibilității

4.2. Acreditarea

Prin definiție, **acreditarea** este «o procedură prin care un **organism de acreditare** recunoaște oficial și atestă **în scris** faptul că o anumită organizație este **competentă** să efectueze anumite activități specifice ». Acreditarea este reglementată în Rep. Moldova prin **Legea nr. 186-XV din 24 aprilie 2003 cu privire la evaluarea conformității produselor.**

Accreditarea implică deci **evaluarea prealabilă a conformității organizării și funcționării acelei organizații**, în raport cu un **referențial cunoscut și acceptat**. Aceste referențiale, după cum am menționat mai sus, trebuiesc elaborate, acceptate. Ea nu se acordă în **absența conformității**, iar solicitantul primește un **termen** rezonabil pentru ca să obțină conformitatea.

Accreditarea unei organizații înseamnă de fapt o **recunoaștere oficială** (în baza evaluării calității) atât a existenței unei anumite competențe a acesteia (la un moment dat) cât și a **menținerii în timp** a acestei competențe (pe **durata de valabilitate** a acreditării)[3, 5]. Ea este deci o dovadă a **credibilității** (fig.4.) de care beneficiază organizația respectivă și începutul elaborării unei **culturi a calității** care ulterior să fie folosită pentru îmbunătățirea calității. După acreditare este necesar ca - pe parcursul **duratei de valabilitate** a acreditării - organismul de acreditare să **evalueze periodic** și/ sau să **monitorizeze continuu** modul de funcționare a organizației acreditate.

Prin acreditarea universității numele acesteia devine protejat, deoarece programele instituției satisfac deja niște standarde minime de calitate. Accreditarea mai poate condiționa anumite avantaje (acordarea de finanțări, în special bugetare, obținerea de noi clienți, aprobări, colaborări, etc.) și facilitează considerabil libera circulație a produselor/ mărfurilor. Prin procedura de acreditare se urmărește un scop mai important acela de a promova calitatea, de a încuraja să se meargă mai departe spre îmbunătățirea calității.

În unele state ale Uniunii Europene, guvernele naționale recunosc organizațiile acreditate de organisme naționale de acreditare și le notifică - pe plan internațional - altor guverne.

Pe ansamblul Europei, unele **organisme naționale de acreditare** (de exemplu, cele membre ale *EA – European Cooperation for Accreditation*) au încheiat **acorduri de recunoaștere multilaterală** facilitate de existența unor **referențiale și proceduri comune** și care le permit să comunice în timp util acordarea și retragerea acreditărilor. Ele colaborează pe baze similare și cu organisme de acreditare din state situate în afara Europei.

De regulă, parlamentele, guvernele și/ sau autoritățile publice din fiecare stat decid care sunt categoriile de organizații ce necesită acreditare și, uneori, aprobă referențialele și procedurile aplicabile (stabilite, în prealabil, de comun acord cu cât mai multe din părțile interesate) pentru fiecare categorie în parte. În consecință, în asemenea situații, **accreditarea este obligatorie** (de ex. : pentru a funcționa oficial, a primi o finanțare, mai ales de la buget, a deveni partenerul altor organizații, etc.)...

Pentru evaluarea academică în Rep. Moldova a fost adoptată Legea LM1257-XIII din 16 iulie 1997 cu privire la evaluarea și acreditarea instituțiilor de învățământ din Republica Moldova, completată și modificată ulterior prin Legea 423-XIV din 04 iunie 1999 pentru aprobarea Regulamentului de evaluare și acreditare a instituțiilor de învățământ cu modificările și completările ulterioare prin Legea privind modificarea și completarea unor acte legislative din 4 iulie 2002, Hotărârea Guvernului nr.1069 din 14 august 2002 cu privire la reorganizarea Ministerului Învățământului, Regulamentul Ministerului Educației, aprobat prin Hotărârea Guvernului din 27 septembrie 2002, alte acte normative. În baza cadrului legal astăzi activează organismul de acreditare, înființat în Rep. Moldova, Direcția Accreditare Învățământ Superior din cadrul Ministerului Educației. Până în 2002 acreditarea era făcută de Consiliul Național de Evaluare Academică și Accreditare a Instituțiilor de Învățământ.

4.3 Certificarea

Prin definiție, **certificarea** este « o procedură prin care un **organism calificat și “de terță parte”** - independent deci de producător/ prestator dar și de consumator - atestă în **scris** faptul că un **produs, un serviciu, un proces sau o persoană** este **conform(ă)** cu anumite **cerințe specificate**, menționate într-un **referențial prestabilit** ». În consecință, orice certificare implică **evaluarea conformității** (vezi fig.1) și existența unui **referențial acceptat** de toți cei implicați.

În CEE, certificarea **sistemului calității** și certificarea **persoanelor** nu sunt obligatorii prin legislație dar pot deveni **obligatorii** prin decizia unor autorități publice ca și prin efectul unor contracte încheiate între agenții economici.

Agenților economici din Rep. Moldova ce au relații comerciale cu agenții economici din statele CEE se recomandă să-și certifice **produsele, serviciile și sistemele calității**, conform reglementărilor CEE și contractelor cu partenerii lor.

Există trei *modalități uzuale* (la toate, certificările emise având, de regulă, o valabilitate limitată în timp și spațiu) :

- « **certificatul de conformitate** » - precizând produsul / serviciul, sau organizația în care este implementat sistemul calității, referențialul și emitentul
- « **marca de conformitate** » - la produse
- « **licența / certificatul de calificare** » [5].

Credibilitatea Rep. Moldova pe plan european și internațional depinde atât de gradul de extindere cât și de eficiența acreditărilor și certificărilor efectuate în țara noastră. Atât certificarea cât și acreditarea necesită elaborarea prealabilă a unor **standarde adecvate, voluntare și transparente**.

5. Practici pentru evaluarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior

În spațiul european al învățământului superior, problema standardelor în domeniul calității în învățământul superior este actualmente în plină dinamică. **Standardele și procedurile** (elaborate de ENQA) **armonizate, specifice învățământului superior**, vor da posibilitate ca toate universitățile aparținând spațiului european să poată adopta un **referențial comun**, ce ar facilita atât inter-comparabilitatea performanțelor universităților cât și asigurarea liberei circulații a persoanelor în spațiul comunitar.

În funcție de nivelul performanțelor, practicile și referențialele posibile pentru evaluarea instituțiilor de învățământ superior pot fi ierarhizate în funcție de nivelul acestor performanțe (Fig.5). Este evident că între performanțe și competitivitate există o relație **cauză-efect**. Se propune adoptarea a trei nivele de performanță: „**minimal**”, „**standard**” și „**excelent**”.

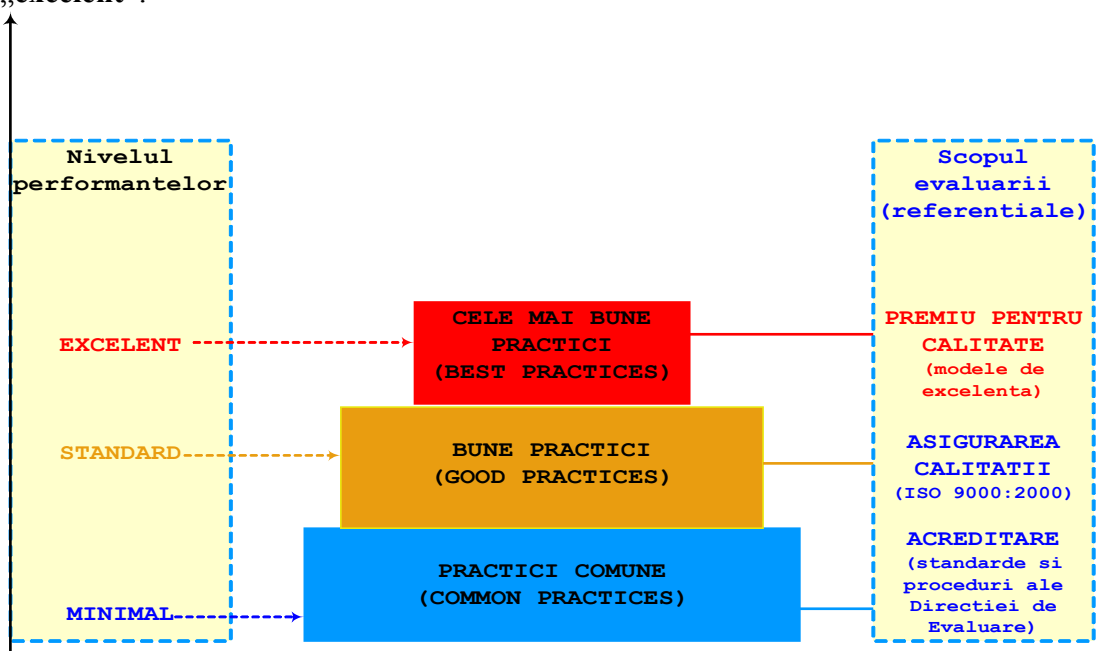


Fig. 5. Practici și referențiale posibile pentru evaluarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior din Rep. Moldova

5.1 Practicile comune (uzuale)

Pentru a asigura un nivel minimal de performanță universitară, Rep. Moldova ca și alte țări din Europa Centrală și de Est - a introdus, de peste cinci ani, sistemul acreditării instituțiilor de învățământ superior. Acest sistem efectuează - în condițiile legii, prin Direcția Acreditare Învățământ Superior (anterior, până în 2002, prin Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare a Instituțiilor de Învățământ, creat prin HGA570/2000 din 15/06/2000) evaluarea multicriterială și autorizarea/ acreditarea **programelor de studii universitare** din universitățile publice și private. Prin sistemul acreditării periodice se stabilește dacă un program de studii poate fi inițiat în condiții acceptabile într-o anumită universitate, sau dacă el trebuie să intre în lichidare, datorită deteriorării condițiilor de desfășurare a acestuia. **Pentru aplicarea legii de acreditare au fost elaborate referențiale(standarde/ norme, proceduri, liste de verificare, etc.), conținând criteriile minimale** pe care trebuie să le satisfacă universitățile și programele lor de studii – în principal din punct de vedere al resurselor, organizării și funcționării – pentru a putea fi autorizate/ acreditate. De menționat că, în condițiile legii, autorizarea/ acreditarea unui program de studii sunt **obligatorii**. Așa cum unele universități din Rep. Moldova au fost acreditate pentru a doua oară se poate considera că în aceste universități s-au obținut anumite „**practici comune(uzuale)**” ce asigură un **nivel minim acceptabil al performanțelor**.

5.2 Bunele practici

Specialiștii în managementul calității au constatat demult că rezultatele **bune** ale unor activități sunt **aleatoare**, atunci când și acolo unde aceste activități nu rezultă dintr-o abordare sistematică, sistemică, unitară și coerentă, deci în lipsa unui **sistem de management al calității (SMC)**.

Performanțele de nivel mediu (sau “**standard**”) sunt deci posibile doar dacă se asigură repetabilitatea activităților ce generează rezultate bune – care astfel devin „**bune practici**”. În consecință, pentru sporirea performanțelor universității se pune problema ca - în continuarea acreditării și pentru a sprijini dezvoltarea orientării universității spre competitivitate și excelență – să fie proiectat și implementat în fiecare instituție universitară câte un **sistem de management al calității (SMC)**, de preferință conform cu cerințele unui standard de management al calității ce are o largă recunoaștere internațională. Acest SMC, pentru a fi credibil în exteriorul universității mai trebuie și să fie certificat de un **organism acreditat de certificare, de terță parte**.

De remarcat că **standardele internaționale de management al calității din seria ISO 9000: 2000** reprezintă – prin modul în care au fost elaborate și îmbunătățite, dar și prin faptul că au fost deja adoptate, pe plan mondial, în aproape un milion de organizații (inclusiv universități) din 160 de țări – și **referențialul ideal pentru managementul și asigurarea calității în învățământul superior**. De menționat că în Rep. Moldova nu există actualmente universități care ar fi implementat și certificat un SMC în conformitate cu acest standard. Actualmente sunt în plină desfășurare lucrări de implementare a SMC în UTM, USM, Universitatea Cooperatistă și de Comerț, Universitatea de Stat Agrară, ULIM, USB(Bălți), Academia de Poliție și altele. **Certificării SMC** i se poate adăuga – la acest nivel de performanțe – **certificarea de persoane** (conform unor **standarde ocupaționale**) și/ sau **certificarea de produse/ servicii** furnizate de universități (conform unor standarde adecvate).

Prin problemele pe care la rezolvă, **sistemul acreditării și sistemul certificării** sunt deci complementare și sinergice. Odată ce un program de studii este autorizat/acreditat, în universitatea în care acesta se desfășoară se pot aplica principiile, tehnicile, metodele și instrumentele specifice managementului calității, în scopul înscrierii universității respective pe o spirală ascendentă a îmbunătățirii continue a performanțelor sale.

5.3 Cele mai bune practici

Seleționând dintre „**bunele practici**” - care au condus la creșterea performanțelor – pe acelea care au **eficiență și eficacitate maxime**, se pot defini în continuare „**cele mai bune practici**”, capabile să determine **exelența** universității care le adoptă.

Pe plan mondial există deja trei importante „modele de excelență” – similare standardelor - corespunzând criteriilor de acordare a premiilor pentru calitate în Japonia, SUA și Europa.

De menționat că, în statele membre ale UE, au fost elaborate - în anumite domenii de activitate, inclusiv în universități - așa numitele “**coduri de bună practică**” și se organizează periodic numeroase acțiuni de **benchmarking** vizând cunoașterea și studierea „**celor mai bune practici**”.

Benchmarking-ul este o metodă de evaluare a calității-performanțelor unei organizații în ceea ce privește calitatea ei. El poate fi considerat un tip special de instrument al Managementului calității totale și este descris în **ISO 9004-4 : 1998, Managementul calității și elemente ale sistemului calității. Partea a IV-a: Ghid pentru îmbunătățirea calității**. Benchmarking-ul constă în evaluarea aprofundată și analizarea detaliată a practicilor, procedurilor și rezultatelor unei anumite organizații considerate ca referențial, în scopurile comparării performanțelor propriilor practici, procese, produse/servicii cu cele ale acesteia și al identificării anumitor soluții practice și viabile, aplicabile în scopul creșterii propriei competitivități pe aceeași piață. Astfel, pe baza rezultatelor comparațiilor efectuate și aplicând principiul “**Dacă ei au putut, vom putea și noi!**”, se stabilesc noi obiective, planuri și programe de acțiune care vor permite organizației ce practică **benchmarking-ul**, să dobândească anumite avantaje competitive pe piața respectivă.

6. Standarde pentru managementul/ asigurarea calității

Faptul că Rep. Moldova și-a orientat vectorul în politica externă spre integrarea în comunitatea europeană, ne obligă să ne angajăm în proiectarea și implementarea sistemului național de asigurare a calității învățământului superior pentru a intra în SEIS. Legea privind asigurarea calității educației nu există în Rep.Moldova. Ea este numai în proiect.

O organizație implementează un **sistem de management** pentru „a-și stabili politica și obiectivele precum și pentru a realiza aceste obiective”. Unul din tipurile posibile de asemenea sisteme este sistemul (de management al) calității (SMC) conform standardului **ISO 9000:2000**.

Managementul calității (așa cum se menționează în descrierea standardului **ISO 9000:2000**) are șapte funcții specifice (corespunzând de fapt celor 4 etape ale „ciclului managerial”/ „ciclului PDCA” fig.6, un „ciclu virtuos” aplicat de manageri) :

1. *Planificarea calității*
2. *Organizarea activităților referitoare la calitate*
3. *Coordonarea activităților referitoare la calitate*
4. *Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor referitoare la calitate*
5. *Introducerea și menținerea sub control a calității (“controlul calității”)*
6. *Asigurarea calității*
7. *Îmbunătățirea calității*

O formă specifică de organizare pentru a realiza managementul calității în mod sistematic și sistemic este „**sistemul (de management al) calității**”. “Sistemul calității” este destinat, după cum am menționat mai sus, în primul rând satisfacerii **necesităților manageriale interne** și abia în subsidiar – și numai **după certificarea de terță parte !** - generării **încrederii clienților** și a altor **părți interesate**.

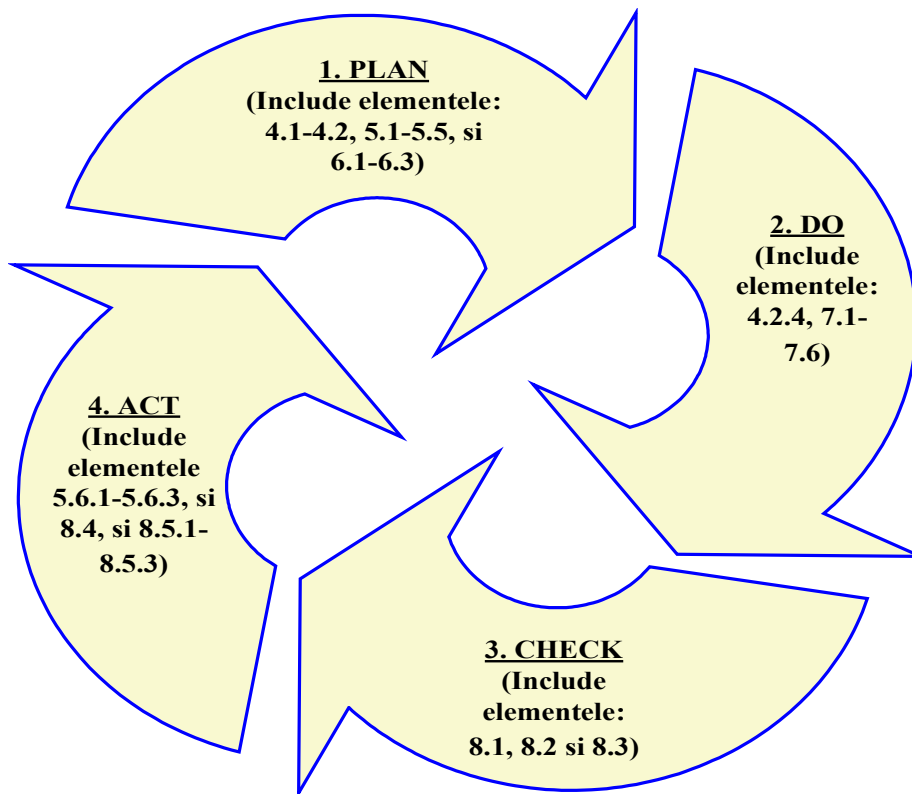


Fig.6. Ciclul PDCA

6.1. Standardele seriei ISO 9000

Pentru a constitui un “sistem național de asigurare a calității” este în primul rând necesar un referențial național unic care actualmente, nu poate fi decât celebra serie/ familie de standarde internaționale de management al calității **SM ISO 9000:2001**

Standardele seriei **ISO 9000** sunt **generice și aplicabile oricărui domeniu de activitate**. Ele au fost dezvoltate inițial pe baza mai multor standarde naționale de asigurare a calității (elaborate în statele dezvoltate industrial încă din anii postbelici).

Standardele familiei **ISO 9000:2000** sunt bazate pe **8 principii fundamentale** și constituie un **model** orientat spre satisfacerea cerințelor clienților și celorlalte părți interesate prin identificarea, menținerea sub control și îmbunătățirea proceselor din instituție, leadership, un sistem decizional bazat pe măsurarea performanțelor, implicarea responsabilă a personalului în efortul pentru calitate și un parteneriat cu furnizorii benefic ambelor părți.

Seria de standarde **ISO 9000:2000**, furnizează un **model de sistem al calității** orientat spre procese (vezi figura 7) și este formată din 3 standarde de bază:

- **ISO 9000:2000 - Managementul sistemelor calității – Concepte și terminologie**
- **ISO 9001:2000 - Managementul sistemelor calității – Cerințe**
- **ISO 9004:2000 - Managementul sistemelor calității – Ghid pentru îmbunătățirea performanțelor** la care se adaugă:
 - **ISO 19011: 2003 - Ghid pentru auditarea sistemelor calității.**

Un SMC proiectat și implementat conform standardului **ISO 9001:2000** se bazează pe următoarele **elemente constitutive fundamentale** :

- orientarea spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor clienților externi și interni și ale celorlalte părți interesate;
- atitudinea proactivă a conducerii/ managementului instituției în ceea ce privește calitatea (de regulă prin crearea unui mediu favorabil obținerii performanțelor în toate activitățile);
- abordarea calității în termenii filosofiei manageriale: viziune, misiune, valori, principii, politici, strategii, obiective, etc.

- introducerea/ menținerea sub control și îmbunătățirea continuă a proceselor din instituție;
- implicarea și responsabilizarea personalului;
- identificarea unor indicatori relevanți ai calității și introducerea de mecanisme de evaluare internă și externă a acestora;
- documentarea SMC în vederea furnizării de dovezi obiective capabile să genereze încrederea.

Cerințele standardului ISO 9001: 2000 sunt structurate pe 5 elemente de sistem (notate a, b, c, d, e). Acestea sunt prezentate mai jos într-o formă prescurtată și adaptată pentru instituția de învățământ superior [5].

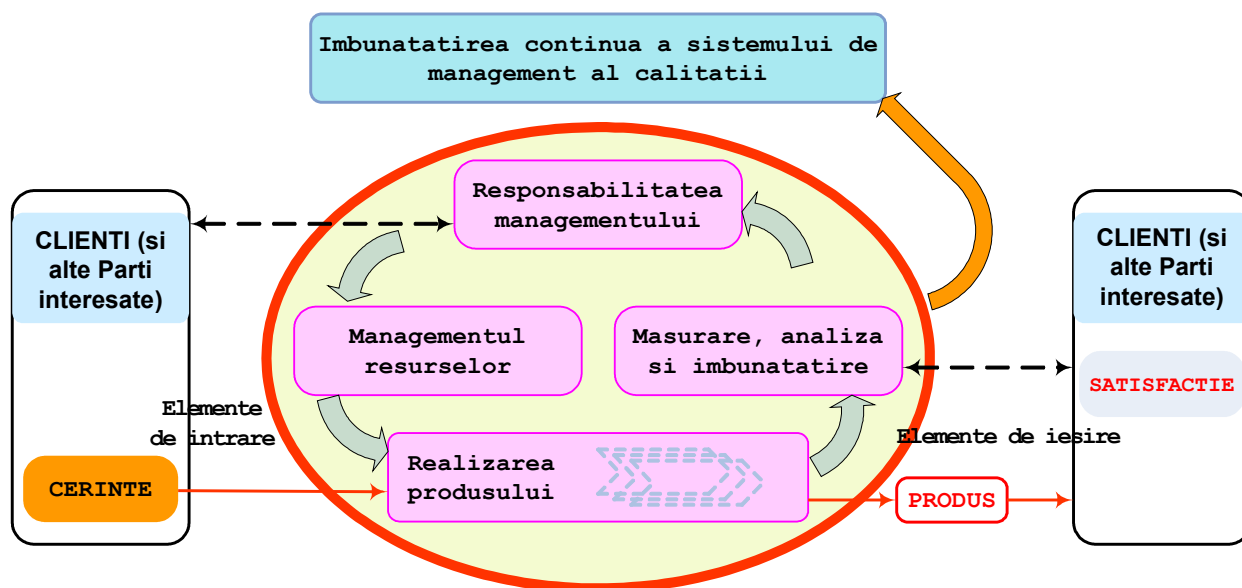


Fig.7. Modelul ISO 9001:2000 de sistem al calității orientat spre procese

6.2. Cerințele standardului ISO 9001: 2000 adaptate pentru instituția de învățământ superior

a. Sistemul de management al calității

a.1 Cerințe generale: Universitatea creează, documentează, implementează, menține și îmbunătățește un sistem de management al calității (SMC). Sunt identificate, descrise, aplicate și îmbunătățite continuu **procesele** necesare funcționării instituției și SMC, inclusiv criteriile/indicatorii și metodele adecvate de măsurare/monitorizare a performanțelor acestora. Sunt asigurate resursele necesare.

a.2 Cerințe referitoare la documentație: Documentația SMC include: politica și obiectivele instituției referitoare la calitate, un manual al calității, proceduri ale SMC și ale proceselor principale ale instituției (învățământ, cercetare-consultanță, comunicare internă-externă), documente necesare instituției pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor sale, precum și înregistrările necesare pentru demonstrarea funcționării eficiente a instituției și SMC. Amplasarea documentației SMC, forma și mediul suport sunt decise de instituție. Sunt stabilite proceduri de menținere sub control a

documentelor (elaborare, emitere, aprobare, reactualizare, distribuire, acces) și a înregistrărilor.

b Responsabilitatea conducerii (managementului) instituției

b.1 Implicare responsabilă în promovarea calității: Conducerea universității se implică în mod responsabil în susținerea, promovarea și îmbunătățirea continuă a SMC prin: comunicarea în cadrul instituției a importanței SMC și a îndeplinirii cerințelor părților interesate, stabilirea politicii și obiectivelor referitoare la calitate, conducerea analizelor efectuate de management și alocarea resurselor necesare.

b.2 Orientare către client: Conducerea instituției se asigură că cerințele clientului și părților interesate sunt determinate și satisfăcute.

b.3 Politica referitoare la calitate: Conducerea universității stabilește și reactualizează atunci când este necesar politica referitoare la calitate. Aceasta trebuie să fie adecvată misiunii declarate a instituției, să conțină un angajament pentru satisfacerea cerințelor și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității SMC, și să constituie un cadru adecvat pentru stabilirea obiectivelor calității. Ea trebuie cunoscută, înțeleasă și aplicată în întreaga instituție.

b.4 Planificare: Conducerea instituției se asigură că obiectivele calității sunt stabilite pentru funcțiile și la nivelurile relevante, că există și este aplicat un plan de implementare, menținere și îmbunătățire a SMC.

b.5 Responsabilitate, autoritate și comunicare: Conducerea universității se asigură că responsabilitățile și autoritatea sunt definite, comunicate și funcționează în cadrul instituției, că există și funcționează procese adecvate de comunicare, astfel încât întregul personal să cunoască măsura în care au fost atinse obiectivele calității. Conducerea numește un reprezentant al acesteia pentru SMC.

b.6 Analiza efectuată de management: Conducerea universității analizează la intervale planificate funcționarea SMC și a proceselor considerate relevante. Trebuie menținute înregistrări ale analizelor efectuate de management. Elementele de intrare ale analizei sunt informații referitoare la: rezultatele auditurilor, *feedback*-ul de la clienți, performanța proceselor și conformitatea produsului, stadiul acțiunilor corective și preventive, acțiuni de urmărire de la analizele anterioare, schimbări care ar putea să influențeze SMC și recomandări pentru îmbunătățire. Elementele de ieșire ale analizei includ necesarul de resurse, decizii și acțiuni referitoare la îmbunătățirea eficacității SMC, a proceselor relevante și a produselor instituției.

c. Managementul resurselor

c.1 Asigurarea resurselor: Universitatea determină și pune la dispoziție resursele necesare pentru implementarea și îmbunătățirea continuă a SMC, a proceselor relevante și a produselor instituției.

c.2 Resurse umane: Personalul implicat în procesele relevante ale universității trebuie să fie competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilităților și al experienței. Instituția identifică necesitățile de instruire a personalului, planifică și realizează instruirea periodică a acestuia în domenii adecvate. Trebuie menținute înregistrări privind efectuarea instruirii.

c.3 Infrastructură: Universitatea identifică, pune la dispoziție și menține infrastructura (clădiri, spațiu de lucru și utilități asociate, echipamente, software, și servicii suport) necesară pentru realizarea produselor sale în condiții adecvate.

c.4 Mediu de lucru: Instituția determină și menține sub control mediul de lucru necesar pentru a realiza conformitatea cu cerințele.

d Realizarea produselor

d.1 Planificarea realizării produselor: Universitatea planifică și dezvoltă procesele de realizare a produselor în conformitate cu cerințele și în concordanță cu celelalte procese ale SMC. În cadrul planificării realizării produselor, instituția determină, după caz: obiectivele calității, cerințele pentru produs, necesitatea de a stabili noi procese și de a alocă resurse.

Instituția planifică și menține sub control activitățile cerute de verificare, validare, monitorizare, măsurare specifice produselor, precum și criteriile pentru acceptare. Ea stabilește înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că procesele de realizare și produsele rezultate satisfac cerințele.

d.2 Procese referitoare la relația cu părțile interesate: Universitatea identifică și reactualizează cerințele părților interesate (prin modalități de comunicare adecvate) referitoare la produse, cerințele legale și reglementare, și analizează dacă are capacitatea să le îndeplinească. Cerințele se pot referi la: competențele și aptitudinile absolvenților, rezultatele și impactul estimat al cercetării și asistenței directe acordate organizațiilor din mediul economico-social. Trebuie menținute înregistrări ale rezultatelor analizei.

d.3 Managementul proiectelor: În cazul instituției universitare, proiectarea se referă la: programele de studiu (pachetul de competențe și abilități asumate, plan de învățământ, specificații privind programe analitice și competențele în etape intermediare, modalitățile de examinare și testare a acestora, etc.), proiecte de cercetare, proiecte de asistență-consultanță.

Instituția identifică etapele procesului de proiectare, precum și modalitățile de analiză, verificare și validare adecvate fiecărei etape. Ea determină responsabilitățile și autoritatea pentru acest proces și ține sub control interfețele dintre diferitele grupuri implicate. Universitatea cere entităților funcționale (discipline, laboratoare, specializări, catedre, facultăți, grupuri și centre de cercetare) determinarea și analiza cerințelor funcționale și de performanță referitoare la produse, ale cerințelor legale și reglementare. Cerințele trebuie să fie complete, lipsite de ambiguități și necontradictorii. Trebuie menținute înregistrări privind cerințele determinate ca intrări ale proiectării.

Se impun analiza periodică a progresului proiectelor, verificarea în momente relevante a aptitudinii rezultatelor de a satisface cerințele, validarea internă și externă a rezultatului final al proiectării. În cazul programelor de studiu, validarea internă se realizează prin examenele de licență și lucrarea de diplomă, iar cea externă prin *feedback*-ul de la angajatori și absolvenți. În cazul proiectelor de cercetare, consultanță-asistență, validarea internă se realizează prin testare (acolo unde este posibil) a rezultatelor, iar cea externă prin impactul generat în mediul economico-social.

Trebuie menținute înregistrările analizelor, verificărilor și validărilor precum și cele privind măsurile preconizate în consecință.

Modificările proiectelor trebuie să fie identificate și menținute sub control, inclusiv prin înregistrările aferente. Modificările trebuie analizate, verificate și validate, după caz, și aprobate înainte de implementarea lor. Analiza modificărilor în proiectare și dezvoltare trebuie să includă evaluarea efectului modificărilor asupra produselor.

d.4 Parteneriate și controlul intrărilor externe: Universitatea se asigură prin mijloace adecvate că bacalaureații admiși îndeplinesc condițiile necesare pentru o predare-învățare și cercetare de calitate. În acest sens trebuie definite criteriile, metodele și procedurile de evaluare a viitorilor studenți la admitere.

d.5 Conducerea proceselor de realizare a produselor: Realizarea produselor (serviciilor de învățământ, cercetare și asistență-consultanță) trebuie să aibă loc în condițiile menținerii sub control a: proceselor, fluxurilor de informații, resurselor fizice utilizate (laboratoare, echipamente, facilități, etc.), metodelor și instrumentelor utilizate în monitorizarea, evaluarea și măsurarea produselor.

Validarea proceselor se face prin utilizarea de indicatori de capabilitate: pe dimensiunea învățământ se urmărește capacitatea de inserție a absolvenților (măsurată, de exemplu prin: numărul absolvenților angajați în specialitate sau rezultatele chestionării directe a angajatorilor), iar pe dimensiunea cercetare sau asistență-consultanță se urmărește impactul rezultatelor asupra organizațiilor din mediul economico-social (măsurat fie prin efectul economic, fie prin rezultatele chestionării directe a clienților).

d.6 Controlul metodelor și instrumentelor de măsurare și monitorizare: Instituția identifică monitorizările și măsurările care trebuie efectuate în timpul realizării produselor,

metodele aferente precum și, dacă este cazul, echipamentele și instrumentele de măsurare adecvate, inclusiv chestionare.

În cazul metodelor de măsurare - monitorizare (examinările studenților, evaluarea rezultatelor parțiale sau finale ale cercetării, etc.), se pune problema analizei și a actualizării periodice a acestora precum și a comparării lor cu cele considerate ca fiind de referință la nivel național sau european .

e. Măsurare, analiză și îmbunătățire

e.1 Generalități: Universitatea identifică și planifică metode adecvate, implementează procesele necesare de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire, pentru a demonstra conformitatea produselor ei, eficacitatea proceselor relevante și ale SMC.

e.2 Monitorizare și măsurare: Instituția identifică și aplică metode adecvate de monitorizare a percepției părților interesate asupra satisfacerii cerințelor lor. Chestionarea directă a clienților cercetării, asistenței-consultanței, a angajatorilor, absolvenților și studenților pentru competența dobândită prin învățământ și a propriilor angajați privind mediul de activitate pot fi modalități de determinare a gradului de satisfacție al părților interesate.

Universitatea se asigură că este elaborat și implementat un program anual de audituri ori evaluări interne în conformitate cu o procedură adecvată, astfel încât să poată fi identificată starea SMQ, detectate neconformitățile și identificate oportunitățile de îmbunătățire. Se impune raportarea auditurilor interne și a rezultatelor acestora precum și monitorizarea acțiunilor pentru eliminarea neconformităților detectate și a cauzelor acestora.

Universitatea solicită facultăților, catedrelor etc. identificarea și măsurarea indicatorilor de performanță privind produsele și procesele relevante, inclusiv ai celor aferente SMC. Evoluția acestor indicatori trebuie să demonstreze capabilitatea proceselor de a obține rezultatele planificate și a produselor de a răspunde cerințelor identificate. Atunci când rezultatele planificate nu sunt obținute, trebuie întreprinse acțiuni corective adecvate. Monitorizarea, măsurarea și înregistrarea caracteristicilor produsului în etapele corespunzătoare de realizare a acestuia poate să reprezinte pe dimensiunea învățământ monitorizarea competenței studenților în etapele de pregătire și cele finale ale absolvenților, iar pe dimensiunea cercetare și consultanță, a rezultatelor obținute în fazele intermediare sau finale.

Notă: Monitorizarea proceselor și produselor trebuie tratată în conexiunea lor.

e.3 Controlul produselor și proceselor neconforme: Neconformitățile constatate în urma monitorizării proceselor și produselor vor fi tratate după proceduri adecvate care vor include: modalități de evitare a derulării în continuare a procesului în aceeași formă (se impune schimbarea planului de învățământ, a programei analitice a unui curs, a titularului de curs) sau de utilizare a produsului neconform (studenți fără o pregătire corespunzătoare, contracte de cercetare cu o derulare necorespunzătoare); înregistrarea neconformităților și menținerea unui istoric al acestora; inițializarea acțiunilor corective.

e.4 Analiza datelor: Instituția identifică, colectează și analizează datele (rezultate din activitățile de măsurare și monitorizare sau din alte surse relevante) necesare demonstrării adecvării și eficacității SMC și evaluării oportunităților de îmbunătățire continuă a eficacității SMC. Analiza datelor trebuie să furnizeze informații referitoare la: satisfacția clientului, conformitatea cu cerințele referitoare la produs, caracteristicile și tendințele proceselor și produselor, inclusiv oportunitățile pentru acțiuni preventive.

e.5 Îmbunătățire: Universitatea se asigură de crearea unui cadru și a mecanismelor de îmbunătățire continuă a eficacității SMC și a proceselor relevante, prin utilizarea politicii referitoare la calitate, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive și a analizei efectuate de management.

Instituția asigură mecanisme pentru analiza cauzelor neconformităților, evaluarea nevoii unor acțiuni corective, realizarea acestora dacă se impun, monitorizarea, evaluarea și înregistrarea rezultatelor obținute, analiza acțiunilor corective întreprinse.

Universitatea se preocupă de crearea unor mecanisme de prevenire care să identifice neconformități potențiale, să analizeze cauzele acestora, să evalueze efectele lor și oportunitatea unor acțiuni preventive, să implementeze acțiunile necesare, să înregistreze rezultatele obținute și să analizeze acțiunile preventive întreprinse. Responsabilitatea deciziei de promovare a acțiunilor preventive revine conducerii instituției și implică alocarea resurselor adecvate.

6.3. Standardele ocupaționale

Pentru definirea competențelor necesare pentru realizarea eficientă a activităților specifice unei anumite ocupații, pe plan internațional, sunt folosite standardele de competență sau cele ocupaționale. Acestea se aplică în mod egal tuturor persoanelor ce practică o anumită ocupație, indiferent de nivelul lor de experiență. Ele servesc ca referențial în evaluarea competenței unei persoane atât de către furnizorii de formare profesională, în cadrul diferitelor programe de pregătire profesională, cât și de către angajatori, asigurând astfel atât de necesara relație între sectorul educațional și mediul de afaceri. Este esențial ca prin cerințele sale standardul să reflecte nevoile, așteptările și exigențele angajatorilor și posibilitățile și opțiunile formatorilor astfel încât absolvenții să se poată integra rapid în firma angajatoare.

Conform [6], **competența** reprezintă <capacitatea de a aplica, transfera și combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.>

Conform [6], **a fi competent într-o ocupație** presupune:

- < a poseda și aplica cunoștințe de specialitate
- a analiza și stabili decizii
- a se raporta creativ la sarcina primită
- a lucra în echipă
- a comunica în mod eficace și eficient
- a se adapta la mediul de muncă specific
- a face față unor situații neprevăzute >

Standardele ocupaționale conțin:

unități de competență – activități majore, specifice, de sine stătătoare

descrierea detaliată a fiecărei unități – explicând conținutul fiecărei unități

elementele de competență aferente – prezentând acțiunile esențiale din structura activității majore

criterii de realizare – indicând repere calitative asociate rezultatelor acțiunilor din elementele de competență (inclusiv atitudini și comportamente)

gama de variabile – oferind informații privind gama contextelor și condițiilor în care se desfășoară activitățile majore aferente

ghid pentru evaluare – furnizând informații cu privire la dovezile necesare pentru a demonstra competența unei persoane în cadrul fiecărei unități de competență.

Această structură a standardului ocupațional permite și facilitează modularizarea programelor de pregătire profesională, asigurându-se astfel flexibilizarea lor.

Standardele ocupaționale(educaționale) în Rep. Moldova se elaborează sub patronatul Ministerului Educației. În Rep.Moldova există bază legislativă adecvată standartizării învățământului. Conform Art. 7(1) a **Legii Învățământului** „Sistemul de învățământ are la bază standardele de stat, ce asigură posibilitatea de nostrificare a actelor naționale de studii. Standardele stabilesc cerințe minime obligatorii față de diversele niveluri și trepte de învățământ...(2)Standardele educaționale constituie baza aprecierii obiective a nivelului de pregătire generală și profesională a absolvenților, indiferent de tipul și forma de învățare”.

6.4. Modele de excelență

Aceste modele sunt referențiale față de care se evaluează calitatea. În continuare vom prezenta modelul european. Modelul EFQM al excelenței este prezentat în fig. 8 iar definițiile fiecărui criteriu și subcriteriu sunt precizate ceva mai jos. Acest model de excelență se bazează pe principiul conform căruia rezultatele excelente privind **Performanțele, Clienții, Personalul și Societatea** se obțin prin **Leadership** implicând **Politică și Strategie, Personal, Parteneriate, Resurse și Procese** (vezi fig.6). Prin **Inovare și Instruire** se asigură dezvoltarea și consolidarea „**Factorilor determinanți**” ai „**Rezultatelor**”.

Cele 9 elemente ale modelului EFQM (având fiecare *ponderile* indicate în fig.8) constituie 9 criterii de apreciere a progresului realizat de organizație pe calea excelenței, conform

principiului **Managementului Calității Totale**. Criteriile, la rândul lor, sunt divizate în subcriterii și domenii, care permit să se pună în evidență “punctele forte”, ca și „domeniile de ameliorare” specifice fiecărei organizații evaluate. Mai detaliat este descris în [1].

În continuare, sunt prezentate *criteriile modelului de excelență adoptat pentru decernarea Premiului European pentru Calitate (PEC)*. Acest model este aplicabil – cu mici diferențe tuturor organizațiilor interesate (inclusiv institutiile de învățământ). Sunt valabile *aceleași criterii, cu aceleași ponderi, dar subcriteriile aferente fiecărui criteriu sunt mai puține și au, uneori, o altă formulare*; în consecință, ele au ponderi diferite.

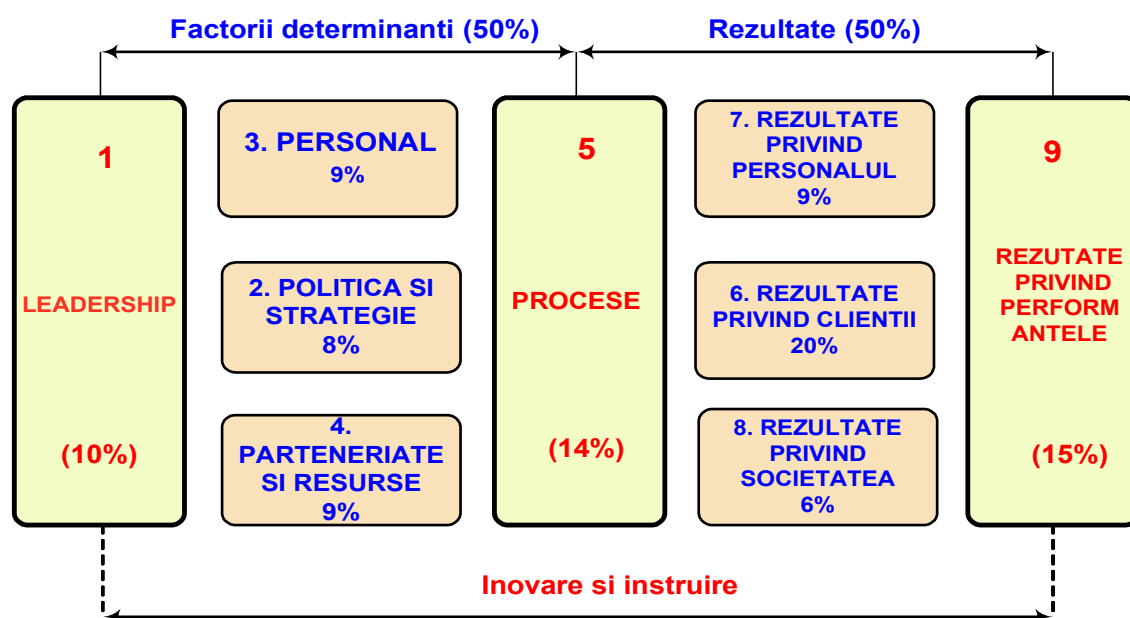


Fig.8. Modelul de excelență EFQM

(1) LEADERSHIP

Acest criteriu se referă la modul în care liderii organizației concep și facilitează realizarea misiunii și viziunii acesteia, dezvoltă sistemul de valori necesare pentru succesul organizației pe termen lung și le implementează prin acțiuni și comportamente adecvate, dar și se implică personal în asigurarea dezvoltării și implementării sistemului de management al organizației.

Subcriterii:

1a. Liderii dezvoltă misiunea, viziunea și sistemul de valori ale organizației și joacă rolul de modele ale culturii excelenței (25%).

1b. Liderii se implică personal în asigurarea dezvoltării, implementării și îmbunătățirii continue a sistemului de management al organizației (25%).

1c. Liderii se implică în relațiile cu clienții, partenerii și reprezentanții societății (25%).

1d. Liderii motivează și sprijină personalul organizației, recunoscându-i meritele (25%).

(2) POLITICĂ ȘI STRATEGIE

Acest criteriu se referă la modul în care organizația își implementează misiunea și viziunea, printr-o strategie clar concentrată asupra tuturor părților interesate și sprijinită de politici, planuri, obiective, valori-țintă și procese adecvate.

Subcriterii:

2a. Politica și strategia se bazează pe necesitățile și așteptările actuale și viitoare ale părților interesate (20%).

2b. Politica și strategia se bazează pe informații provenind din evaluările performanțelor obținute, din cercetare, instruire și alte activități în care se manifestă creativitatea (20%).

2c. Politica și strategia sunt elaborate, analizate și actualizate (20%).

2d. Politica și strategia sunt desfășurate în cadrul organizației prin intermediul unor procese-cheie (20%).

2e. Politica și strategia sunt comunicate și implementate (20%).

(3) PERSONALUL

Acest criteriu se referă la modul în care organizația asigură managementul/gestionarea, dezvoltarea și utilizarea cunoștințelor și întregului potențial al personalului său, - atât la nivel individual și de echipă, cât și pe ansamblul organizației -, precum și modul în care ea își planifică aceste activități pentru a sprijini propria politică și propria strategie, precum și pentru a asigura funcționarea efectivă a propriilor procese.

Subcriterii:

3a. Resursele umane (personalul) sunt planificate, gestionate și ameliorate (20%).

3b. Cunoștințele și competențele personalului sunt identificate, dezvoltate și susținute (20%).

3c. Personalul este implicat și lucrează în condiții de empowerment (20%).

3d. Personalul și organizația comunică prin dialog (20%).

3e. Personalul este recompensat, i se recunosc meritele și se ține cont de problemele și opiniile sale (20%).

(4) PARTENERIATE ȘI RESURSE

Acest criteriu se referă la modul în care organizația asigură planificarea și managementul/gestionarea parteneriatelor sale externe și resurselor sale interne, în scopul sprijinirii propriei politici și propriei strategii, precum și al asigurării efectivității propriilor sale procese.

Subcriterii:

4a. Parteneriatele externe sunt gestionate (20%).

4b. Resursele financiare sunt gestionate (20%).

4c. Clădirile, echipamentele și materialele sunt gestionate (20%).

4d. Tehnologiile sunt gestionate (20%).

4e. Informațiile și cunoștințele sunt gestionate (20%).

(5) PROCESE

Acest criteriu se referă la modul în care organizația își proiectează, gestionează și îmbunătățește propriile procese, în scopul sprijinirii propriei politici și propriei strategii și al satisfacerii pe deplin a clienților și a celorlalte părți interesate, prin crearea de valoare adăugată, tot mai importantă, pentru ei.

Subcriterii:

5a. Procesele sunt proiectate și gestionate în mod sistematic (20%).

5b. Procesele sunt îmbunătățite, în funcție de necesități, utilizând inovarea, pentru a satisface pe deplin clienții și celelalte părți interesate, prin crearea de valoare adăugată, tot mai importantă pentru ei (20%).

5c. Produsele și serviciile sunt proiectate și dezvoltate pe baza necesităților și așteptărilor clienților (20%).

5d. Produselor și serviciilor li se asigură asistență post-vânzare necesare după realizarea și comercializarea lor (20%).

5e. Relațiile cu clienții sunt gestionate și consolidate (20%).

(6) REZULTATE PRIVIND CLIENȚII

Acest criteriu se referă la ceea ce organizația a realizat cu privire la clienții săi externi.

Subcriterii:

6a. Măsurări ale percepției (75%).

6b. Indicatori de performanță (25%).

Observații:

Acesta este criteriul cu ponderea cea mai mare (20%) pe ansamblul criteriilor.

(7) REZULTATE PRIVIND PERSONALUL

Acest criteriu se referă la ceea ce organizația a realizat cu privire la personalul său.

Subcriterii:

7a. Măsurări ale percepției (75%).

7b. Indicatori de performanță (25%).

(8) REZULTATE PRIVIND SOCIETATEA

Acest criteriu se referă la ceea ce organizația a realizat cu privire la societatea locală, națională sau internațională (după caz).

Subcriterii:

8a. Măsurări ale percepției (75%).

8b. Indicatori de performanță (25%).

Observații: În contextul PEC, conform definiției EFQM, prin „societate”, se înțeleg toți cei care sunt sau cred că sunt afectați de funcționarea și rezultatele organizației, cu excepția personalului, clienților și a partenerilor.

(9) REZULTATE PRIVIND PERFORMANȚELE ESENȚIALE

Acest criteriu se referă la ceea ce organizația a realizat cu privire la performanțele sale planificate.

Subcriterii:

9a. Rezultate referitoare la performanțele esențiale (50%).

9b. Indicatori referitori la performanțele esențiale (50%).

- Aceste performanțe sunt, în special, cele financiare (de exemplu: costuri, cifră de afaceri, profit, rata creșterii profitului, etc.), dar se referă și la performanțe de alt tip (de exemplu: productivitatea muncii, rata defectelor, etc.).

7. Evaluarea calității

O evaluare a calității „este o examinare sistematică a măsurii în care o entitate este capabilă să satisfacă condițiile specificate” (ISO 8402)[7]. Termenul entitate poate desemna, în acest caz : un produs, un serviciu, un proces sau un procedeu, o persoană, o întreprindere, un furnizor etc. Această definiție se aplică în cazul în care evaluarea se face în raport cu un termen de referință (sistem de referință); în cazul definiției este vorba de condiții specificate. În cazul evaluării SMC a unei universități termenul de referință îl poate constitui, de exemplu, standardul **ISO 9001: 2000**. Rezultatul acestei evaluări poate servi la calificarea universității în scopul certificării sau acreditării, în vederea recunoașterii „oficiale” a **capabilității** (recunoaștere de către „o terță parte”).

În cazul evaluării unui produs, procedeu, serviciu sau a unei persoane: termenul de referință poate să fie un standard, o specificație sau un alt element de referință. În alte cazuri,

este posibil să nu existe un termen de referință formalizat: este îndeosebi cazul **diagnosticului calității** și al anumitor tipuri de indicatori. Evaluarea calității mai include și alte forme de examinare a calității, mergând de la diagnosticul calității până la analiza efectuată de management, trecând prin inspecție , supravegherea calității și auditul calității.

7.1. Diagnosticul calității

Acesta reprezintă „descrierea stării unei organizații, a unuia din compartimentele sale sau a uneia din activitățile sale, din punct de vedere al calității, realizate la cererea și în beneficiul său, în scopul de a identifica punctele sale forte și deficiențele sale, de a propune măsuri de îmbunătățire ținând cont de situația sa din punct de vedere tehnic, economic și al forței de muncă”. Acesta este un **instrument** ce și-a demonstrat importanța în demersul de creare a unui sistem al calității. Diagnosticul este în general prima fază a acestui demers, care nu este o improvizare: deseori este efectuat de un expert . El nu trebuie confundat cu auditul calității(**vezi tabela 2**). Diagnosticul mai poate fi utilizat și în alte faze ale unei abordări a calității, de exemplu având ca scop extinderea sistemului calității întrun sector neabordat încă, sau pentru a stabili o „stare de fapt”. În cazul în care este efectuat de un manager al organizației în cauză, este numit „autodiagnostic”.

În standardele din familia **ISO 9000** nu există dispoziții normative cu privire la acest subiect.

7.2. Auditul calității

Auditul este o „examinare sistematică și independentă în scopul de a determina dacă activitățile referitoare la calitate și rezultatele aferente satisfac dispozițiile prestabilite, precum și dacă aceste dispoziții sunt implementate efectiv și sunt corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor” (**ISO 8402**). **ISO 9000 : 2000** aduce o definiție modificată unde auditul este un „proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit (înregistrați, declarații ale faptelor sau alte informații care sunt relevante în raport cu criteriile de audit) și evaluarea lor cu obiectivitate pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit(ansamblu de politici, proceduri sau cerințe utilizate ca o referință)”. Întrun sistem al calității, auditul este o activitate esențială de asigurare a calității care are ca scop să demonstreze implementarea corespunzătoare a acestui sistem. Pe lângă aceasta , auditul mai are și scopul de a evalua necesitatea de îmbunătățire sau de acțiuni corective.

7.3. Audituri ale sistemului de management al calității

Auditurile sunt interne și externe.

Cele interne sunt importante :

în cazul unui demers intern voluntar de asigurarea calității;

pentru ca un furnizor să demonstreze unui client că sistemul calității satisface cerințele sale(cerințele **ISO 9001: 2001** sau specifice ale clientului);

pentru a demonstra unei organizații de certificare că sistemul calității satisface standardele respective.

Auditul extern se referă la sistemul calității furnizorului pentru a satisface clientul sau organismul de certificare. Acesta se face pentru calificarea sau certificarea unui furnizor pentru a da încredere în calitate.

7.4. Auditul calității produsului, serviciului sau procesului

Este vorba despre audituri care pot îmbrăca forme diverse în funcție de activitățile în cauză. Examinarea sistemică și independentă nu se aplică numai asupra sistemului calității, ci în

Tabela 2. Compararea termenilor referitor la examinarea și evaluarea calității

Termen	Diagnosticul calității	Controlul calității	Inspecția calității	Auditul calității		Ancheta calității	Analiza efectuată de management
				Intern	Extern		
La ce se referă?	Analiza adaptării unei organizații pentru a răspunde cerințelor calității	Conformitatea cu cerințele	-Supravegherea respectării cerințelor -Supravegherea inspecțiilor	-Sistemul intern al calității pentru atingerea unui obiectiv -Un produs -Un serviciu	Sistemul calității furnizorului pentru a satisface clientul sau organismul de certificare	-O situație anormală -Un incident -Un accident	Adecvarea sistemului calității în raport cu politica în domeniul calității
Pentru ce se efectuează?	Alegerea unei politici și a unui sistem al calității adaptat	Controlul unui proces Acceptarea unui produs		Verificarea aplicării corecte a sistemului calității pentru a avea încredere	Calificarea sau certificarea unui furnizor pentru a da încredere în calitate	„A aduce lumină”	Îmbunătățirea sistemului calității
Cine decide?	Responsabilul organizației	Responsabilul obiectivului : -furnizor -client- -cel care exploatează	-Clientul -Autoritatea de reglementare	Responsabilul obiectivului	Clientul sau organismul de certificare	Autoritatea responsabilă sau responsabilul cu calitatea	Conducerea la nivelul cel mai înalt
Cine efectuează	Un expert extern (autodiagnostic: un conducător)	Un inspector calificat	Un inspector desemnat	O echipă de audit: -un responsabil de audit calificat -auditor(i) calificat(i) sau experți (după caz)		Un expert desemnat sau o echipă de expertiză	Conducerea la nivelul cel mai înalt și cu responsabilul calității
În ce mod?	Examen sistematic pe baza unui ghid pregătit în funcție de obiective	Urmărind un plan al calității sau un plan de control	Urmărind un plan al calității sau un plan de supraveghere	Program de audit și plan de audit Aplicarea unei proceduri standardizate sau specificate și a unui chestionar prestabilit		Examinarea faptelor, documentelor, declarațiilor și rezultatele expertizei	Evaluarea oficială a rezultatelor auditurilor interne și a politicii calității
Cum se prezintă rezultatul	Raport	-Proces –verbal -Atestarea conformit. -Plan al calității”informat”	Raport de inspecție/ supraveghere -Plan al calității „informat”	Raport de audit		Raport de anchetă	Raport cu evidențierea deciziilor și a termenilor
Ce difuzare ?	Definită de responsabilul organismului	Conform procedurilor interne sau a documentelor contractuale		Conducerea și responsabilii implicați	Clientul (sau organismul de certificare) și auditul	Definită de autoritatea responsabilă	Definită de responsabilul organizației
Ce consecințe?	Decizia responsabilului organizației	-Acceptare, corecție, derogare, declasare, rebut -Acțiuni corective și preventive		Acțiuni corective și preventive	Calificare și acceptare sau certificare, sau nu	Acțiuni reparatorii, corective, preventive etc.	-Revizia sistemului sau a politicii calității -Actualizarea manualului

mod deosebit asupra cerințelor unui referențial tehnic corespunzător activităților buclei calității, de concepție, realizare etc., dar mai ales fazelor unui plan al calității. Aceste audituri pot îmbrăca și forma auditurilor interne, efectuate în cadrul compartimentelor tehnice sau de fabricație, sau forma auditurilor externe efectuate la un subcontractat. Pentru ca aceste audituri să fie eficiente, este recomandabil să fie efectuate după o procedură analogică celei a auditurilor sistemului calității, adaptată însă caracterului mai tehnic al acestora. Organizarea auditurilor și efectuarea lor se face în conformitate cu cerințele standardului **ISO 19011 : 2003**.

7.5. Evaluarea calității academice

În evaluarea calității academice se disting trei etape succesive:

- a) elaborarea raportului de autoevaluare a calității de către furnizor sau instituție;
- b) evaluarea externă a calității;
- c) aplicarea recomandărilor rezultate din autoevaluare și evaluarea externă.

Raportul de autoevaluare este un document oficial elaborat de furnizorul, instituția sau universitatea care solicită autorizarea de funcționare provizorie (a unui program sau a unei instituții), acreditarea unui program sau a unei instituții sau evaluarea externă a asigurării calității. Raportul de autoevaluare este un document de tip narativ, are o dimensiune de peste 40 de pagini, care variază în funcție de dimensiunea obiectului evaluat (program de studiu, catedră sau instituție), și reprezintă concluziile la care au ajuns conducerea instituției/programului de studiu și comunitatea universitară, inclusiv studenții, cu privire la punctele tari și punctele mai slabe, la succesele, amenințările, incertitudinile sau insuccesele asigurării calității și la acțiunile ameliorative viitoare, prin raportare la standardele și **indicatorii orientativi** elaborați de Direcția Acreditare Învățământ Superior. Raportul se prezintă în formă scrisă (și poate fi și în formă electronică). El mai poate include de asemenea și documente, grafice, tabele, ilustrări pentru a justifica cele prezentate. Pentru unii indicatori se cer explicații despre semnificația lor, deoarece apar dificultăți la alcătuirea raportului de autoevaluare. După părerea multor participanți, implicați în alcătuirea raportului de autoevaluare, acești indicatori trebuie revăzuți.

Pentru certificarea SMC a unei universități se cere ca acest sistem să fie funcțional, să fie aprobat pe plan intern pentru a se da asigurări că **cultura calității** este „stabilă la ea acasă”. Un SMC al unei universități ar trebui să includă un set de proceduri ce stăpânesc procesele identificate. Acestea sunt :

a) **Procedurile de sistem**

- Controlul documentelor.
- Controlul înregistrărilor.
- Controlul serviciului neconform.
- Auditul intern.
- Acțiuni corective și preventive.
- Identificarea și analiza cerințelor clienților.
- Competență, conștientizare și perfecționare.
- Comunicarea cu clientul și măsurarea satisfacției acestuia.
- Controlul furnizării serviciilor de învățământ.
- Controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare.
- Tratarea reclamațiilor externe și interne.

b) **Procedurile specifice**

- Elaborarea, evaluarea periodică și modernizarea curriculumului.
- Admiterea.
- Realizarea activităților didactice.
- Evaluarea curentă a studentului.
- Evaluarea finală a studentului.

Evaluarea de certificare, numită și ea evaluare externă, trebuie să fie făcută de un organism de certificare creat special în acest scop (poate fi și Agenția Națională de Evaluare a Calității în Învățământul Superior creată, așa cum se recomandă de ENQA prin standardele elaborate). Acest

organism trebuie să fie independent și recunoscut pe plan extern ca să aibă credibilitate în ceea ce face, iar rezultatele activității sale să fie validate și aprobate. De fapt universitatea poate alege orice organism de certificare, inclusiv și unul extern, din afara țării. Certificarea va începe numai după ce universitatea va stabili/alege referențialul după care dorește să fie certificat SMC-ul.

Un alt tip de evaluare a calității este evaluarea **internă**, menită să asigure calitate în procesul de formare/educare a studenților. Pentru acest tip de evaluare trebuie să se elaboreze standarde și indicatori. Setul de standarde ar trebui să se refere la: (vezi [10]):

- 1 a) **Capacitatea instituțională;**
- 2 b) **Eficacitatea educațională;**
- 3 c) **Managementul calității**

Capacitatea internă și verificabilitatea externă pot fi bazate pe un set de **indicatori de performanță**. Un indicator de performanță reprezintă un instrument de măsurare a gradului de realizare a unei activități desfășurate de o organizație furnizoare de educație prin raportare la un **standard**. Indicatorii de performanță identifică acele rezultate care variază de la un nivel minim acceptabil până la un nivel maxim identificabil. Nivelul minim al indicatorilor de performanță corespunde cerințelor unui standard. Nivelurile maxime corespund standardelor optime, sunt opționale și diferențiază calitatea din instituții în mod ierarhic progresiv. Se recomandă ca indicatorii să fie măsurabili numeric. Valorile numerice ale indicatorilor de performanță pot fi prezentate sub forma unei imagini grafice, construite în baza sistemului polar de coordonate, care de fapt poate fi un poligon. Această imagine, numită poligonul calității, arată convențional limitele de jos –minime ce ar corespunde acreditării și o stare intermediară ce reflectă evoluția calității după un anumit timp de funcționare a sistemului calității. Această prezentare periodic se actualizează, după

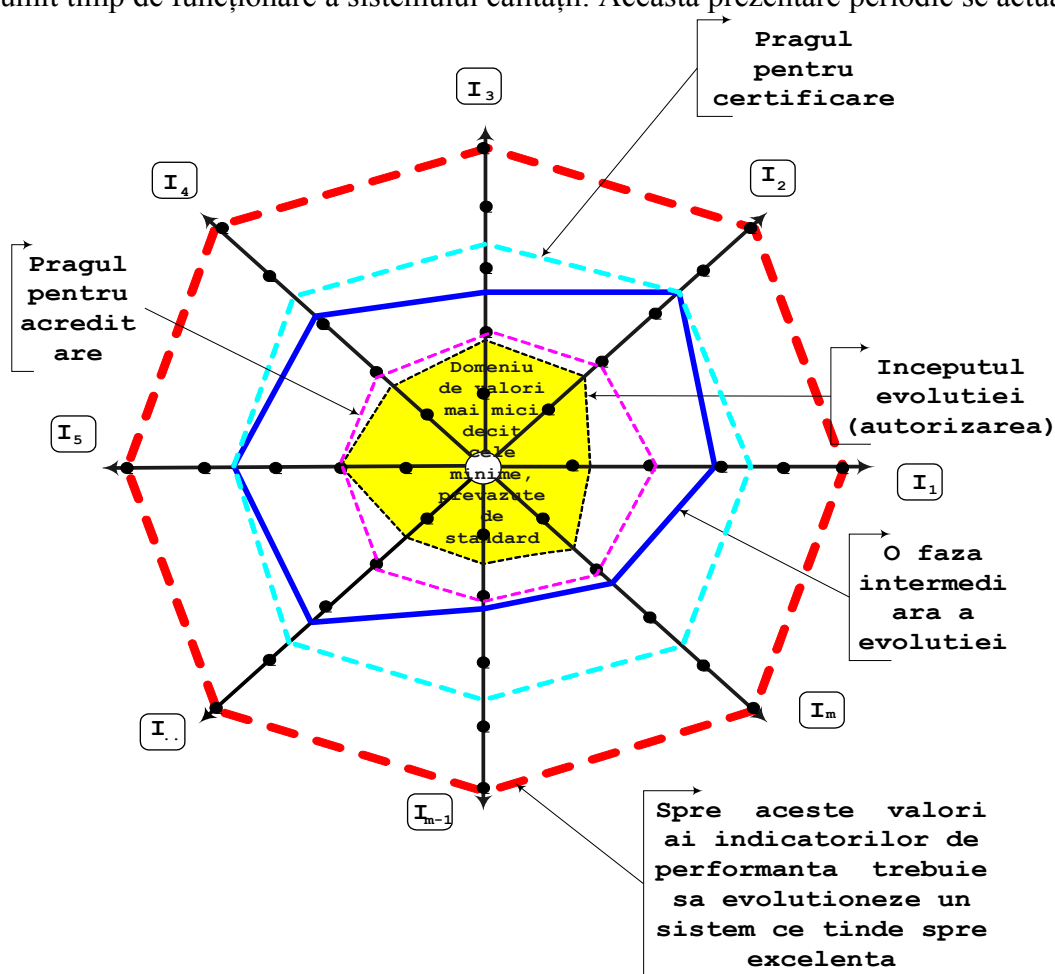


Fig. 9. Poligonul calității

procesele de evaluare a calității, cu date din **Baza de date** a sistemului informațional al instituției, care este pusă pe site-ul instituției pentru a ține la zi tot personalul instituției cu procesul de evoluție a unor constituente ale calității sau chiar al calității în ansamblu.

7.6. Formele de recunoaștere a evaluării calității

Pentru diversele forme de evaluare a unei „entități”, ce permit calificarea oficială a acestora, se emite un act de recunoaștere a capacității. În tabela 3 sunt prezentate comparativ modurile de utilizare a diferiților termeni [2]referitor la recunoașterea capacității .

Tabela 3. Comparație între diferite termene pentru recunoașterea aptitudinii

Termen	Certificare	Acreditare	Calificare
La ce se referă ?	Produs Serviciu Proces Persoane Întreprindere	Organism de certificare Laborator	Produs Serviciu Proces Persoane Întreprindere
Pentru ce?	Atestare scrisă a conformității cu cerințele specificate	Recunoaștere oficială a aptitudinii unui: -organism de certificare -laborator pentru un tip de încercare dat	Demonstrarea aptitudinii de a satisface cerințele sau a competenței de a realiza o sarcină
Cine efectuează?	Un organism de certificare de „terță parte” independent de părțile implicate	Un organism de acreditare recunoscut, care are autoritate	-Un responsabil intern sau extern din partea furnizorului -Un organism profesional apt pentru calificare
În ce mod?	-Referențial normativ -Întreprindere:dosar de candidatură, audit de evaluare -Produs:încercări -Persoane:examinare	-Referențial normativ -Dosar de candidatură -Audit de evaluare	Pe baza documentelor de referință: -standarde, specificații -proceduri -dosare
Act întocmit?	-Certificat -Lista accesibilă de certificare -Pentru produse: marcă sau „label”	Acreditare Listă accesibilă	-Documente tehnice(proces-verbal de aptitudine, raport de încercare) -Atestare
Durata de valabilitate?	Fixată de regulile organismului de certificare -Se reînnoiește și este subiectul suspendării sau ai retragerii	-Fixată de ofganismul de acreditare -Se reînnoiește și este subiectul suspendării sau al retragerii	Fixată prin procedură

Concluzii

O schimbare considerabilă în bine a managementului instituției de învățământ superior o va aduce implementarea sistemului de management al calității. Grație acestui sistem se va îmbunătăți radical asigurarea calității dacă se va proceda, lucra și acționa într-un mod consecvent, continuu în abordarea și rezolvarea problemelor calității. Pentru aceasta ar trebui ca cadrul legal (Legea despre asigurarea calității în învățământul superior și înființarea Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație, care încă nu există) să fie elaborat și pus în armonie cu cel european, aliniat la acesta pentru a asigura compatibilitate și comparabilitate în SEIS, și aplicat în practică.

Pentru eficientizarea proceselor de evaluare și asigurare a calității se cer elaborarea de **standarde**-referențiale, care să dea posibilitatea de a pune stăpânire pe procese, prin evaluarea lor, și să servească eficient la stabilirea unei **culturi a calității** în instituțiile de învățământ superior din Rep. Moldova.

Bibliografie

1. N., Drăgulănescu, M., Drăgulănescu, Managementul calității serviciilor, Ed. AGIR, București, 2003.
2. W., Brakham, U., Vogt, ISO 9000 pentru servicii. Rapid și sigur spre certificare, Ed. Tehnică-București, 1998.
3. N., Drăgulănescu, Motivații și obstacole ale asigurării calității în învățământul superior, www.frpc.ro
4. Ghidul calității în învățământul superior, Proiectul CALISRO, Director de proiect, Ion Pânzaru, Editura Universității din București, 2004.
5. N., Drăgulănescu, Standarde pentru evaluarea calității în învățământul superior din România, www.frpc.ro
6. STRATEGIE ȘI PROGRAME, COSA – Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare, București, 1998
7. Managementul calității și asigurarea calității, Colecție de standarde, Editura Tehnică, București, 1998
8. Metodologia de evaluare externă a calității, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, București, 2006, www.edu.ro
9. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005.
10. L. Vlăsceanu, Asigurarea calității în educație, UNESCO-CEPES, București, 2005