

Le management de la qualité des universités

- les approches actuelles

Ing. Barbora Stieberová

Abstract:

V poslední době se mění okolí vysokých škol v České republice - roste počet vysokých škol, počet žáků se snižuje, trh vzdělání se stává globálnějším, konkurence roste. V takovémto prostředí roste význam strategického managementu a managementu kvality na vysokých školách a je proto potřebné rozvíjet vhodné nástroje pro zajišťování a hodnocení kvality procesů vysokých škol. V tomto článku jsou popsány a analyzovány aktuálně používané přístupy managementu kvality procesů na vysokých školách v České republice a v zahraničí. Dále jsou diskutovány přínosy a omezení metody Balanced Scorecard pro vysoké školy technického typu v České republice a tato metoda je porovnána s ostatními přístupy managementu kvality.

1. Introduction

L' environnement des universités est actuellement dans l'état de changement: le nombre des établissements d'enseignement supérieur s'agrandit, le marché est devenue plus globalisé, nous sommes dans l'époque d'informations, la compétition entre des établissements d'enseignement supérieur s'agrandit. Dans cet environnement le management stratégique et le management de la qualité des établissements d'enseignement supérieur deviennent plus importante et c'est pourtant il est nécessaire de développer les outils convenable pour assurer et évaluer la qualité des processus des établissements d'enseignement supérieur. Dans cet article les approches actuelles du management de la qualité des universités employées à la République Tchèque et à l'étranger sont décrit et analysé. De plus les avantages et les limites du BSC sont discutés pour des établissements d'enseignement supérieur et cette approche est comparé avec les autres approches du management de la qualité.

2. Le management stratégique aux établissements d'enseignement supérieur tchèque

Rosenberg (le projet TEMPUS CME-97-3026 „Development of Marketing Strategy at Czech Universities) résume les devoirs du management stratégique aux établissements d'enseignement supérieur tchèque: renforcer la gestion, créer l'apparat correspondant, diversifier les ressources financières, motiver les académiciens, établir les cultures d'entrepreneur intégrées. Il est nécessaire de développer les stratégies suivantes :

la stratégie financière, la stratégie d'investissement, les ressources humaines (la politique personnelle, améliorer la qualification des employés quant à la pédagogie et management), améliorer les relations avec les étudiants, la stratégie de systèmes informatiques, la stratégie dans la domaine de recherche, la stratégie dans la domaine de enseignement, la stratégie des relations extérieures, la stratégie des systèmes informatiques et des data bases (les systèmes économiques, financières et du management. En plus il affirme que le niveau du management n'est pas suffisamment professionnel. La recherche „České vysoké školství z pohledu akademických pracovníků“ (Svatoň, O., Melichar, M., Menclová, L., Závěrečná zpráva z šetření listopad–prosinec 2005, CSVŠ 2006) montre que les académiciens tchèque considèrent leur influence sur l'orientation de l'école comme insuffisante. De la recherche mené par Matějů (2007) parmi les chercheurs, les directeurs des grands entreprises résulte « Que les établissements d'enseignement supérieur tchèques ne réagissent pas suffisamment

sur le marché du travail, sur le besoins des régions et sur la stratégie économique de la République Tchèque »

3. Les méthodes utilisées dans la domaine du management de la qualité des processus des établissement d'enseignement supérieur

Pour gérer la qualité des processus des établissement d'enseignement supérieur on reprend les systèmes originalement destiné pour les besoins des entreprises. Aux Etates Unis on se préoccupe de la question de la qualité dans la sense du TQM depuis les années quatre-vingts du vingtieme siècle. Plus tard c'est l'Europe qui adopte et developper ces systèmes – les standards de la serie ISO 9000 et les autres systèmes pour l'évaluation – les prix nationales. En 1998 on a elaboré le model EFQM, ce modèle a été plus tard adapter pour les besoins des universités.

A la republique Tcheque on a commencé a utiliser ces systemes dans les années recents -2005 – VSB Ostrava a été certifié selon les standards ISO, la participation de La prix national de la qualité de la République Tchèque – 2006, 2007. D'autres universités commencent a utilisé la Model EFQM.

Les standards de la série ISO 9000

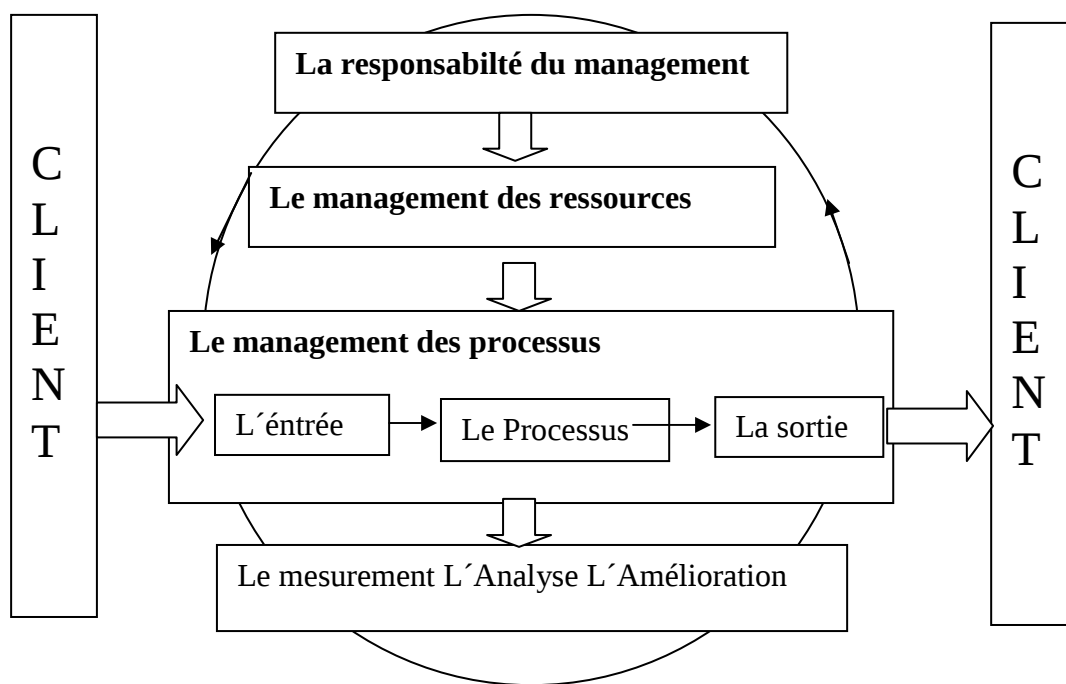


Fig. 3. 1: Le modèle de procès du management de la qualité basé sur les standards ISO

Les standards de la série ISO 9000 ont été crée pour aider les organisation à prouver la qualité des services offertes aux clients. La méthodologie de ces standards est basés plutôt sur l'inspection que le peer review et pour cette raison l'utilisation de cette standard est controversé. Méthodologie donne la réponse plutôt à la question „Si nous faisons les choses de bon façon“ que à la question « Si nous faisons les bonnes choses » (York, 1999). La documentation exigé représente une grande désavantageais de cette méthodologie, surtout a l'universités les employés ne sont pas persuadés d'utilité de cette approche.

Le système du management de la qualité des standards de la série ISO 9000 représente le système qui assure le fonctionnement de l'organisation selon les processus prescrits.

Modèle EFQM

Pour évaluer la qualité d'universités on a une gamme des modèles d'excellence. Modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) est le modèle le plus connu. Modèle EFQM représente la cadre non-prescriptible est il peut être utilisé pour l'évaluation si l'organisation atteint l'excellence. La méthodologie consiste à évaluer l'organisation si elle remplit les 9 critères du modèle. Les 5 critères premières décrivent les outils et les moyens d'université, les 5 critères suivantes décrivent les résultats atteints. La prémisse de cet modèle: l'universités ne peut atteindre les résultats excellents que dans le cas de la satisfaction maximale des clients, des employés et en respectant l'environnement. Ces résultats sont conditionné par la gestion très précise de processus. Pour ça il faut avoir la stratégie définie et développée et le système pour la gestion de tous les ressources et le système pour établir les relations externes maîtrisés. Tout ça est possible en ayant la culture et l'accès de direction adéquate.

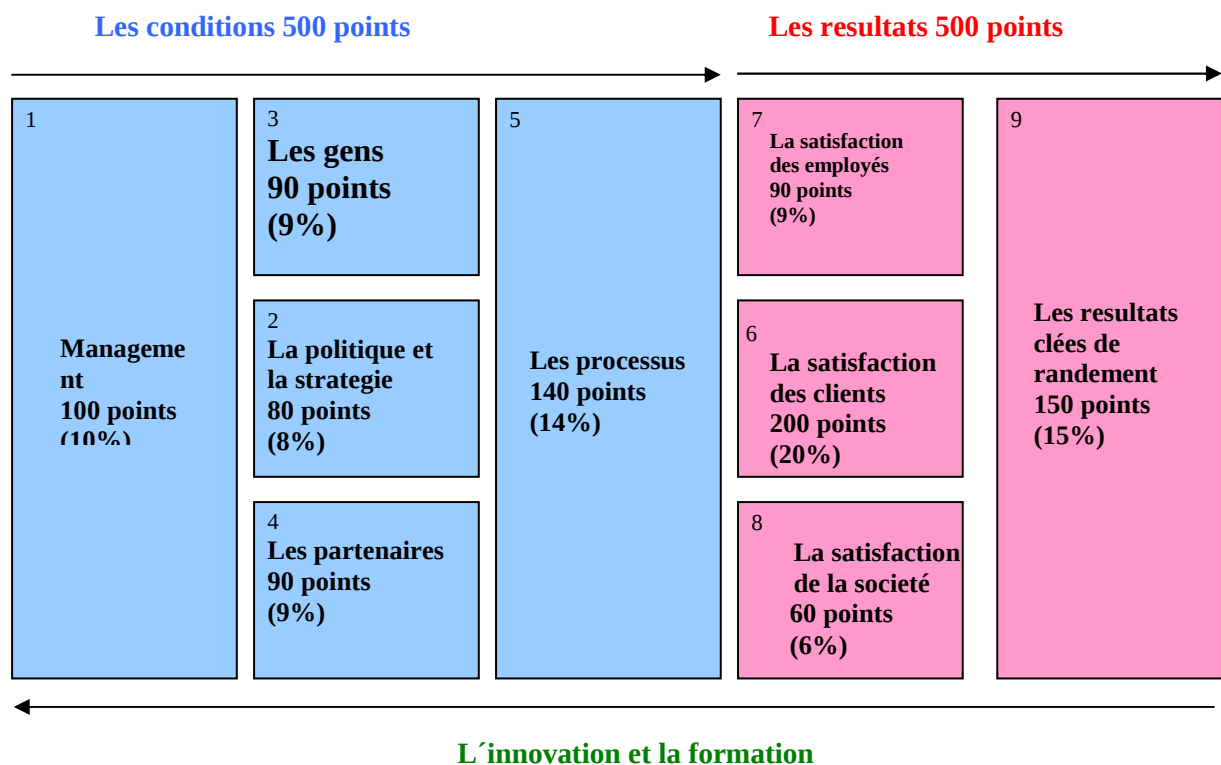


Fig.3.2: Modèle EFQM

Les désavantages du modèle EFQM

Osado et Assare and Longbottom, (2002) en étudiant 6 applications de ce modèle ont découvert ces limites

- Modèle est trop perspective quant à la philosophie mais il est insuffisant dans les méthodes utilisées.
- Modèle consomme beaucoup de temps
- L'évaluation des critères particuliers est très subjective, parce que la preuve ne peut pas être vérifiée (kritérii je velice subjektivní, protože poskytovaný důkaz nemůže být ověřen)

- Le management de l'université prioriser les processus avant la gestion.

Thackwray, B., 2006 souligne l'importance de cette approche quant à la investissement aux employés grâce à peer-review.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard a été comme l'outil de mesurage de performance présenté en 1992 par Kaplan. A partir de ce temps ce outil a été changé et été appliqué par une grande nombre des organisation privées et publics. BSC a été transformé en outil de la management stratégique et son but principale consiste a aider le management a s'orienter vers les facteurs principales du succès en mettant en contact les mesures de performance mutuellement interconnectés avec les objectives stratégiques. Alors Balanced Scorecard est basé sur la principe causal, BSC cherche des causes qui produisent une certaine résultat. Les mesures utilisés sont de caractère financière et non financière.

BSC propose 4 perspectives qui sont mutuellement intégrées est décisive pour la gestion de changement (Robert S. Kaplan a David P. Norton) :

- de finances
- de clients
- de processus internes
- de formation et de croissance

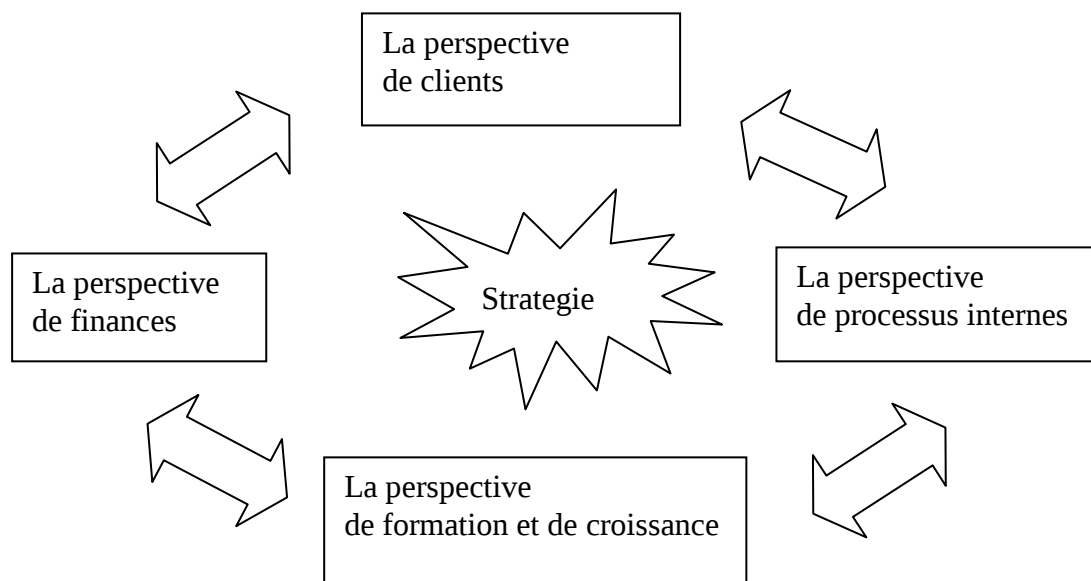


Fig.3.3: BSC

Ces perspectives ne sont pas fixées, selon Norton et Kaplan chaque organisation peut changer les perspectives selon ses besoins. Pour exemple à l'Université de Edinbourg (2007) on a créé ces perspectives : des développement d'organisation, de stakeholders, de finances, des processus internes.

Dans chaque perspective il faut établir les mesures et il est indispensable d'inclure les employés dans le processus d'établissement des mesures. Comme les valeurs des mesures les

valeurs réels doivent être établis. Grâce à BSC les employés connaissent la stratégie et ils peuvent observer comme ils contribuent à remplir les mesures particulières.

L'implémentation de BSC est aussi très importante. Le processus d'implémentation de base:

1. Poser la vision, la mission, le but stratégique et les façons pour l'atteindre
2. Définir les objectives stratégiques
3. Créer „la mappe strategique“ en décrivant les connections entre les objectives stratégiques particulières
4. Indiquer les activités menant vers le remplissage des objectives stratégiques – comme le processus particulière contribue a remplir des objectives stratégiques
5. Choisir les mesures stratégiques convenable
6. Fixer les valeur désiré pour chaque mesures
7. Collectionner les valeurs actuelles et comparer ces valeurs avec les valeurs désirés
8. Prendre des mesures correctives

Par exemple McDevitt, R; Giapponi, C; Salomon, N. (2008) décrivent le processus d'implémentation a l'Université de Fairfield.

Il existe beaucoup des application dans les universités étrangères – aux États Unis, en Grande Bretagne, en Australie et dans les pays suivantes.

Pour exemple l'Université d'Edinbourg a commencé a utilisé cet approche déjà en 2002. L'application suivantes du BSC : Cugini, A., Michelon, G, (2007) proposent „la mappe strategique“ pour le departement de la recherche a l'Université de Padova.

Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., Souderquist, K. E.(2005) ont identifié pour la domaine privés les désavantages et les facteurs critiques de l'implémentation du BSC : dépassement du budget, l'aversion de changement, les information non-effectives ou abusives pour se décider.

Quelques articles sont orienté vers la critique d'application du BSC à l'universités, par exemple Stewart Lawrence and Umesh Sharma dans leur contribution : « *Commodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scorecard in Universit Setting* » (2002), ils accentuent les limites de cet approche dans le sens d'influence négatif sur la travail des académiciens et des étudiants.

BSC et d'autres méthodes du management causent :

- L'évolution formel des académiciens par les étudiants
- Les influences unilatéral des organisations sur les curricula
- Au lieu des individualités on forme les gens pareil
- Les académiciens ont été changé dans le sens d'atteindre des grades scientifiques et de gagner les ressources
- Les académiciens peuvent se sentir battus quand leurs compétence n'est égal que a la valeur des contrats de la recherche et a la valeur de nombre des publications scientifiques
- La guidage des étudiants perd l'importance

Dans la perspective d'apprentissage et de croissance on a observé les impacts positives : Quand on trouve les moins des employés on fait la correction : la formation pédagogiques, les conférences.

Tores, J.L.B. et Femenías, L. B. (2006) étudient le niveau des systèmes du management sur les universités publiques en Espagne, ils ont trouvé les raisons pour les quelles les universités utilisent BSC ou pour les quelles ils se décidé de n'en adopter pas.

Les raisons pour les quelles les universités n'adoptent pas BSC (17):

- Arrêter après que les ressources nécessaires ont été analysé
- Le soutien insuffisante de la parte des managers
- La pilotage n'a porté les résultats attendues
- L'implémentation n'était pas considéré
- Les représentantes ne sont pas persuadés sur sa utilité
- BSC n'était pas accepté par l'Université entière
- L'impossibilité d'envelopper l'université entière
- L'insuffisance de la formation et des informations

Les raisons pour les quelles les universités adoptent BSC (3):

- Plus grande compréhension grâce à l'intégration des mesures utilisés
- L'amélioration de la communication quant à la stratégie
- La connection directe des objectives des individuels avec des objectives d'organisation entière
- L'amélioration des information pour la gestion
- L'agrandissement de la transparence du management dans la organisation
- La dépense des ressources de l'organisation plus effectives
- L'amélioration d'adaptation sur l'environnement changeable

Kettunen, J. and Kantola, I., (2005) accentuent la nécessité du systèmes informatiques convenable comme la soutien du management a l'universités. Sans la soutien convenable du IT, BSC puisse être l'outil inefficace pour la communication et pour l'implémentation de stratégie. Comme les inconvénients du BSC avant l'adoption du système informatique convenable on a identifié ces inconvénients :

- Le désaccord des mesures, qui a causé le méfiance au BSC
- La maintenance manuelle, la data base a été actualisé seulement une fois par l'année.

Nayeri, M.D., Mashhadi, M.M., Mohamedi, K. (2008) utilisent BSC pour évaluer la position strategique d'universités iraniens.

Les application du BSC a la Republique Tcheque

BSC est utilisé sauf dans la sphère privé aussi dans la sphère public. Avant tout dans la service publique. L'application première a été réalisé a la municipalité de Vsetín (2003). (Hušek Z., Šusta, M., Půček, M.).

Je n'est pas trouvé aucune application du BSC aux établissement d'enseignement supérieur en Republique Tcheque. Quelles sont les raisons pour ca?

4. Les relations entre les approches particulières

	ISO 9000	EFQM	BSC
Le but primaire	L'évaluation	L'évaluation	Transformation de la stratégie dans des mesures – peut aussi servir pour l'évaluation
Le cadre	Prescriptible	Non-Prescriptible	Non-Prescriptible
Principe d'amélioration continue	Oui	Oui	Oui
L'évaluation externe	Oui – inspection	Oui – peer-review	Non
La subjectivité en évaluant	Oui	Oui	-

L'approche processus	Oui	Oui	Oui
Toutes les processus sont envisagés	Oui	Oui	Non, seulement les plus importante
Les processus sont décrites en détail	Oui	Non	Non
Employer des mesures	Oui	Oui (qualitatives)	Oui (quantitatives)
Les mesures sont mutuellement liées	Non	Oui - Les critères	Oui - Les mesures
Employer SWOT	Non	Oui	Oui

Hamalainen and Kantola (2002) ont remarqué l'influence petit de l'évaluation sur management. Et ils conclurent que les évaluations ne sont pas intégré dans le système du management.

Je voudrais comparer en détail le processus d'implémentation et de usage de BSC et de EFQM en créant l'approche intégral pour agrandir l'efficacité et les contributions.

5. Les premises pour la vérification

„BSC répresent l'outile efficace ou c'est la mode?“

- BSC n'est pas utilisé aux établissement d'enseignement supérieur publique en République Tchèque pour la gestion. (L'analyse de la gestion stratégique aux établissement d'enseignement supérieur publique en République Tchèque)
- La gestion stratégique aux établissement d'enseignement supérieur en République Tchèque ne utilise pas des mesures de rendement mutuellement liés – comme BSC. (L'analyse de la gestion stratégique aux établissement d'enseignement supérieur en République Tchèque)
- BSC est plus que les autres approches
- Il est possible de créer „la mappe stratégique“ et les mesures de rendement convenable pour les besoins des établissement d'enseignement supérieur publique en République Tchèque (La proposition de modèle du BSC („la mappe stratégique“ et les mesures de rendement) pour La faculté de la génie mécanique a l'Université Technique de Prague et pour La département d'économie et de la gestion).
- Les obstacles qui peuvent empêcher l'adoption réussite du BSC n'existent pas aux établissement d'enseignement supérieur publique en République Tchèque (La proposition des processus et d'assurance organisationnelle pour l'utilisation efficace du BSC aux établissement d'enseignement supérieur publique en République Tchèque).

6. Conclusion

L'environnement des établissement d'enseignement supérieure exige des services de qualité qui correspondent aux demandes de la société. Il faut changer le systèmes de la gestion actuellement utilisé aux établissement d'enseignement supérieure publique en République Tchèque pour qu'ils puissent se addapter aux changement d'environnement. Cette insuffisance de systèmes de la gestion est aussi comfirmé par les résultats mené par Matějů (2007) parmi les chercheurs, les directeurs des grands entreprises: « Que les établissement d'enseignement supérieur tchèques ne réagissent pas suffisamment sur le marché du travaille, sur le besoins des régions et sur la stratégie économique de la République Tchèque ». C'est pourquoi il est nécessaire de faire l'analyse de la gestion stratégique aux établissement d'enseignement supérieure publique en République Tchèque et de trouver les raisons pour ça.

Et il faut développer le modèle convenable de la gestion pour les établissements d'enseignement supérieure publique qui sera basé sur BSC et qui leurs permettra réagir aux exigences de l'environnement.

Literature

1. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Management Press, Praha, 2007
2. CLawrence S., Sharma, U.: *Commodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scorecard in a University Setting*, *Critical Perspectives on Accounting*, 2002, volume 13, p. 661 – 667
3. Cugini, A., Michelon, G.: *Performance evaluation in research departments: from the Balanced Scorecard to the Strategy Map*, 4th conference on performance measurement and management control, Measuring and rewarding performance, Nice France September 2007
4. Fiala, A.: *Potřebují vysoké školy řízení kvality?*, Projekt LS0316 „Hodnocení kvality vysokých škol, CSVŠ, 2004
5. Van Hamme, P., Maes I.: *TQM with Common Assessment Framework and Balanced Scorecard Card as sustaining systems*, 4th Quality Conference for public administration in the EU, 2006
6. Dochot, J.M.: *Create a partnership between CAF and BSC*, 4th Quality Conference for public administration in the EU, 2006
7. Mpabanga, D.: *Performance Management, Appraisal and Edward System at the University of Botswana: Is it Management Control or the Quest for Superior Performance*, 4th conference on performance measurement and management control, Measuring and rewarding performance, Nice, France, September 2007
8. Jim Galbraith, říjen 2006 *Background information relating to University of Edinburgh's BalancedScorecard*, http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BalancedScorecard.htm
9. Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., Souderquist, K. E.: *An Integrated Methodology for putting the Balanced Scorecard into Action* (2005), *European Management Journal*, pp. 214 – 227, 2005.
10. Hušek, Z., Šusta, M., Půček, M.: *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*, Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006
11. Sjolander, H. J.: *Strategické plánování jako součást práce s vývojem kvality na univerzitách*, Disertační práce, 2000
12. Newby, P.: *Culture and quality in higher education*, Higher Education Policy, 1999
13. Mizikaci, F.: *A Systems Approach to Program Evaluation Model for Quality in Higher Education*, *Quality Assurance in Education*, 2006
14. Pond, W. K.: *Twenty- First century education and training Implications for quality assurance*, *Internet and Higher Education*, 2002
15. Rosenberg, *Vztah marketingu univerzity k její strategii*, projekt TEMPUS CME-97-3026 „Development of Marketing Strategy at Czech Universities“, 2000.
16. Rosenberg, *Vliv trhu práce na vzdělání*, projekt TEMPUS CME-97-3026 „Development of Marketing Strategy at Czech Universities“, 2000.
17. *Výstupy projektu LS0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“*, CSVŠ 2007
18. Svatoň, O., Melichar M., Menclová, L.: *České vysoké školství z pohledu akademických pracovníků*, Závěrečná zpráva z šetření listopad–prosinec 2005, Centrum pro studium vysokého školství, Praha, 2006
19. Boned, J.L.; Lorenc, B.: *Management information systems: the Balanced Scorecard in Spanish Public Universities*, 2006, <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/976.pdf>

20. McDevitt, R., Giapponi, C, Solomon, N,: Strategy revitalization in academe: a *balanced scorecard* approach, International Journal of Education Management, 2008, Vol. 22 Issue 1, p32-47
21. Thackwray, B.: How to Lose Friends and Turn People against You: Organisational Development Tools--What They Are and How We Use Them in *Higher Education*, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, April 2007
22. Umashankar, V., Dutta, K.: *Balanced scorecards* in managing *higher education* institutions: an Indian perspective, International Journal of Education Management, 2007, Vol. 21 Issue 1, p54-67
23. Scholey, C., Armitage, H.: Hands-on Scorecarding in the *Higher Education* Sector, Planning for Higher Education , 2006, Vol. 35 Issue 1, p31-41
24. Kettunen, J.: The strategic evaluation of regional development in *higher education*, Assesment and Evaluation in Higher Education, 2004, Vol. 29 Issue 3, p357-368
25. Stewart, A.C.:Carpenter-Hubin, J.: The *Balanced Scorecard*: Beyond Reports and Rankings, Planning for Higher Education, v29 n2 p37-42 Win 2000-2001.
26. Bones, J.L., Bagur, L.: Management information systems: the *Balanced Scorecard* in Spanish Public Universities, 2006, <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/976.pdf>