UNIVERSITATEA
PEDAGOGICĂ DE STAT
ION CREANGĂ
DIN CHIȘINĂU

Sergiu BACIU

MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE

Suport de curs

Chișinău, 2025

CZU: 37.07(075.8)
B 13

Examinat și aprobat în ședința catedrei *Științe ale Educației și Management* și ședința Senatului *Universității Pedagogice de Stat Ion Creangă din Chișinău* (proces- verbal nr.9 din 26.03.2025).

Autor: Sergiu BACIU, dr. hab., conf. univ., UPSC

Recenzenți:

Corina ZAGAIEVSCHI, dr., conf. univ.

Angela CARA, dr., conf. univ.

Redactor:

Alexandru BURLACU

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUIBLICA MOLDOVA

Baciu, Sergiu.

Managementul calității în educație: Suport de curs/ Sergiu Baciu; Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă" din Chișinău. – Chișinău : [S. n.], 2025 (CEP UPSC). – 86 p.: fig. color, tab.

Bibliogr.: p. 84-86 (65 tit.). – [100] ex.

© Sergiu Baciu, 2025
© CEP, UPSC, 2025

Tipar executat la Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă" din Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069

ISBN: 978-9975-48-244-8.

INTRODUCERE

Noul context economic și social, legat de aspirațiile Republicii Moldova privind integrarea europeană, presupune performanțe superioare în toate domeniile de activitate. Dată fiind contribuția sa deosebită ca investiție pe termen lung, ameliorarea calității educației va avea repercusiuni certe asupra calității vieții și a muncii, în ultimă instanță, calitatea educației este o condiție indispensabilă pentru dezvoltarea resurselor umane (principala noastră bogăție), a coeziunii sociale și a competitivității economice.

În acest context, *calitatea* este, fără îndoială, una dintre cerințele cele mai importante ale oricărui rezultat al acțiunilor întreprinse, iar orice activitate menită să depisteze problemele, să le evalueze influența și să găsească soluții pentru a le rezolva constituie, pentru orice instituție de învățământ superior, cheia progresului.

Prezenta lucrare metodico-didactică se bazează pe o analiză a valoroaselor lucrări în domeniul managementului calității în educație, oferind studenților masteranzi posibilitatea de formare și dezvoltare a competențelor de a asigura calitate instruiților de învățământ și a ofertei educaționale prestate.

Cursul *Managementul calității în educație* este parte componentă a programelor de master profesional: Management educațional și Management inovațional și antreprenoriat educațional, fiind orientat spre realizarea unei cerințe majore înaintate de piața forței de muncă: *de a forma manageri capabili să se dezvolte continuu și să colaboreze pentru a satisface cerințele clienților.*

Acest curs pune accentul pe formarea de capacități și atitudini care au la bază anumite cunoștințe din domeniul managementului calității, toate împreună având ca finalitate constituirea la masteranzi a unui comportament managerial performant, pentru a presta servicii educaționale de calitate.

Cursul este axat pe formarea unei personalități proactive, capabile să **comunice eficient** și are drept obiectiv major să formeze la masteranzi, într-un mediu educațional plăcut și productiv, **competența de a asigura calitatea proceselor și produselor unei instituții de învățământ.**

Sperăm că la finalizarea cursului masteranzii vor demonstra că sunt capabili:

I. la nivel de cunoaștere:
- să explice conceptele: calitatea, asigurarea calității, controlul calității, planificarea calității, managementul calității, sistemul de management al calității (SMC), standarde ISO, satisfacția clienților, produs, procese, proceduri,
- să reliefeze componentele și cerințele SMC;

II. la nivel de aplicare:
- să stabilească clienții și produsul instituției de învățământ,
- să analizeze rezultatele activității din perspectiva asigurării calității,

III. la nivel de integrare/creativ:
- să aplice creativ principiile managementului calității,
- să elaboreze unele proceduri ale SMC.

Totodată, ne-am propus ca unitățile de conținut, prezentate interdisciplinar în acest context, să fie abordate critic și reflexiv, să stimuleze creativitate și metacogniția celor care vor studia această lucrare.

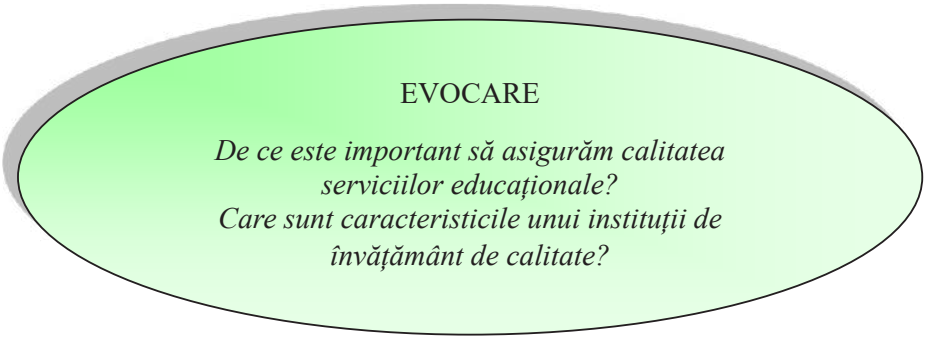
Implementarea managementului calității într-o organizație constituie o schimbare majoră în cultura acesteia și se lovește de obicei de rezistența personalului și a structurilor existente. Totuși, vă invităm să porniți într-o călătorie pe tărâmul calității educației, explorând critic această lucrare, în contextul nevoilor personale de autorealizare și la necesitățile de dezvoltare ale instituției în care aveți onoarea să activați/învățați.

Vă invităm să deveniți promotori ai calității educației!

CONȚINUT

INTRODUCERE 3
MODULUL 1. ESENȚA CONCEPTULUI DE CALITATE 6
1.1. Definirea și evoluția conceptului de calitate 7
1.2. Calitatea serviciilor educaționale 14
1.3. Beneficiarii/clienții instituției de învățământ 21
1.4. Produsul instituției de învățământ 21
1.5. Modelul analizei rezultatelor activității din perspectiva asigurării calității 22
MODULUL 2. MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT 26
2.1. Esența managementului calității 27
2.2. Valorile calității 29
2.3. Funcțiile managementului calității 31
2.4. Managementul Calității Totale (TQM) 33
MODULUL 3. PRINCIPIILE MANAGEMENTUL CALITĂȚII 37
3.1. Principiile managementului calității 38
3.2. Modele de evaluare a calității 44
MODULUL 4. MANAGEMENTUL PROCESELOR 49
4.1 Tipuri și componentele proceselor 50
4.2. Îmbunătățirea proceselor 53
4.2.1 Selectarea procesului care trebuie îmbunătățit 54
4.2.2 Organizarea echipei de îmbunătățire 54
4.2.3 Stabilirea obiectivelor 55
4.2.4 Înțelegerea procesului 55
4.2.5 Simplificarea procesului și realizarea schimbărilor 56
4.2.6 Culegerea de date 57
4.3 Re-ingineria proceselor 58
4.4. Procedurile Sistemului de Management al Calității 60
MODULUL 5. EVALUAREA CALITĂȚII 66
5.1. Exigențe pentru sistemul de evaluare 67
5.2. Determinarea etapelor procesului evaluării 68
5.3. Evaluarea calității activității cadrelor didactice 72
GLOSAR DE TERMENI 80
BIBLIOGRAFIE 84

Modulul 1. Esența conceptului de calitate



REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII ***Studenții vor fi capabili:***	**UNITĂȚI DE CONȚINUT**
• să identifice etapele evoluției conceptului de calitate; • să analizeze latura subiectivă și obiectivă a calității; • să descrie trăsăturile comportamentului clientului; • să stabilească corelația dintre nevoile – dorințele – cerințele clientului; • să evalueze calitatea unui produs din perspectiva clienților; • să formuleze judecăți prin care să demonstreze că clientul poate fi partener în crearea valorii unui produs; • să analizeze rezultatele activității din perspectiva asigurării calității.	1. Definirea și evoluția conceptului de calitate. 2. Calitatea serviciilor educaționale: standarde și cerințe. 3. Beneficiarii/clienții instituției de învățământ. 4. Produsul instituției de învățământ. 5. Modelul analizei rezultatelor activității din perspectiva asigurării calității.

1.1. Definirea și evoluția conceptului de calitate

În condițiile creșterii cerințelor sociale, comunitare și individuale față de învățământ, apare logică implementarea unui tip de management educațional menit să conducă la creșterea calității ofertei de servicii educaționale, a eficienței acestora, la promovarea performanței în condiții de competitivitate.

Fiind o tematică relativ nouă pentru instituțiile de învățământ, asigurarea și managementul calității ridică o serie de probleme conceptuale și practice cum ar fi:

- ce este calitatea?
- ce înseamnă calitatea sistemului educațional?
- care este produsul instituției de învățământ?
- cine sunt beneficiarii/clienții unei astfel de organizații?
- ce semnificație au în acest context conceptele asociate garantării calității: asigurarea, managementul, îmbunătățirea calității și care sunt repercusiunile acestora asupra principalelor dimensiuni ale activității instituției de învățământ?
- ce trebuie făcut pentru a implementa și menține un sistem de management al calității într-o instituție de învățământ *(în continuare IÎ)*?

Calitatea s-a dovedit a fi, odată cu trecerea timpului, o noțiune foarte complexă și dinamică, de multe ori fiind definită, mai curând, prin ceea ce o deosebește de lipsa de calitate sau de non-calitate, decât printr-un concept cu o încărcătură proprie, reflectând diferite viziuni culturale, politice, naționale, regionale sau globale.

Calitatea devine cea mai bună direcție de investire a mijloacelor pentru a amplifica poziția întreprinderilor și organizațiilor, inclusiv a instituțiilor de învățământ, atât pe piața internă, cât și cea internațională, ceea ce explică creșterea, fără precedent, a atenției asupra problemelor ce țin de ea în toată lumea. Conceptul de „calitate" obține un conținut nou, managementul calității devine un proces de sistem, iar managementul, din punct de vedere al calității, capătă un caracter global.

Chiar în afara teoriei economice, termenul de calitate este un concept extrem de important. Profesioniștii din sfera educației, politicienii și agențiile de știri ne bombardează, zilnic, cu acest termen. Se ajunge până acolo, încât calitatea devine o meserie în sine. Putem afirma că calitatea definește abilitatea de a conduce, de a fi competitiv și de a excela în muncă și în management; ea îi legitimează pe producătorii de servicii educaționale, iar într-un anume sens, devine o „*raison d'etre*" a producătorului ca ființă socială.

Interpretarea diferită a conceptului de „calitate" se explică, în mare măsură, prin diversitatea obiectelor de calitate, complexitatea și specificul naturii calității obiectelor lumii materiale, prin contextul problemelor de studiu ale acesteia, prin gradul de acoperire a interacțiunii complexe și relațiilor dintre această categorie cu alte categorii (economice, sociologice etc.). Aceasta a condiționat existența unui număr mare de definiri ale conținutului de calitate, sub așa aspecte, precum cel economic, managerial, social, organizatorico-tehnic și tehnologic, psihologic, juridic, ecologic, personal, monetar, de sistem etc.

Cuvântul *calitate* își are originea în cuvântul latin *„qualita”*, provenit, la rândul său, din *„qaulis”*, traducere în limba latină a cuvântului grecesc *„poiotes”*, introdus de către Platon și des utilizat de către Aristotel în lucrările sale. Potrivit acestuia, calitatea constituie aceea ce există de la sine, și nu doar ceea ce apare în fața cumpărătorului.

Este interesantă și utilă, pentru cercetarea noastră, abordarea cantemiriană a calității pe care i-o conferă C. Noica: „cercetarea lui Cantemir cere să luăm cuvintele din limba greacă sau, mai ales, să le folosim pe ale noastre, sporindu-le cu noi creații, cu noi semnificații. Vorbind despre primele 3 categorii aristotelice, Cantemir le numește *ceință* – ceea ce este (substanța); *câtința* – cât este (cantitatea); *feldeința* – cum este (calitatea). Pentru a vorbi despre *felul de a fi*, Cantemir încearcă a folosi cuvântul *feldeința,* utilizând acest sufix actual și trimițând, astfel, la rădăcina cugetului și la specificul de *a fi în lume, de a fi cu lumea și de a fi el însuși o lume*”. [Apud 1, p. 38].

În secolul al XIX-lea, filosoful german G.W.F. Hegel a dat următoarea definiție a calității: „Calitatea este, în primul rând, certitudine identică cu existența, astfel încât ceva încetează să mai fie ceea ce este, atunci când își pierde calitatea” [2]. Cu alte cuvinte, fără certitudine (a calității) nu este și conținutul existenței (obiectului). Și doar datorită calității, obiectul, prin conținutul său individual, capătă și fiabilitate, și durabilitate.

Nu e greu de observat că, în știință filosofică, categoria „calitate” se revelă prin categoria „proprietate”. Prin certitudine, identică cu existența, se subînțelege o așa relație stabilă între elementele obiectului (lucrului, fenomenului, procesului), ce caracterizează specificul lui, ce se găsește în ansamblul proprietăților sale și constituie deosebirea lui evidentă, prin faptul că face acest obiect exact așa cum este, și nu altfel. Anume, în acest sens, calitatea corelează cu cantitatea.

Utilizarea termenului de „calitate” din maximele filosofice, ulterior, a trecut în lexiconul activității strict aplicativ – de producție, dar, cu toate acestea, se păstrează sensul filosofic – calitatea reprezintă fundamentul pentru îmbunătățirea continuă a produselor.

Din punct de vedere al înțelegerii aplicative de interpretare a calității, în economie și în managementul producției, noțiunea de „calitate” are, în primul rând, legătură cu crearea și utilizarea produselor și serviciilor, de aceea, obiectul de cercetare și de gestionare în contextul dat reprezintă, în primul rând, calitatea produselor și serviciilor.

Timpul a demonstrat că, pentru a realiza calitatea produselor și serviciilor, trebuie să existe un mod eficient de administrare a tuturor proceselor din cadrul organizației, respectiv un management al calității. În evoluția managementului calității la nivel mondial, se pot desprinde patru etape cronologice.

Prima etapă, denumită **„Analiza statistică a variațiilor”**, a început să se deruleze între anii 1920-1930, iar conceptul de „management al calității” a fost promovat, într-un stadiu incipient, în lucrările lui Shewhart [3], care definea calitatea ca bunătate și excelență a produsului și care a aplicat metodele statistice la măsurarea variațiilor caracteristicilor produselor. Esența acestui sistem consta în inspectarea mai

eficientă, prin eșantionare, în cazul producției de serie mare sau de masă și adoptarea, pe această bază limitată, dar bine planificată, a deciziilor privind calitatea produselor.

Apariția sesizării calității, ca evaluare absolută a mărfii, este legată, în mod inerent, de problema controlului calității de producere a acesteia, dorința producătorilor de a reduce nivelul rebutului și de a preveni apariția pe piață a mărfurilor necalitative. Din acest punct de vedere, ar trebui să existe un standard referitor la marfă, iar calitatea acesteia este un indiciu, absolut și recunoscut de toți, de corespundere intransigentă cu acest standard. Nu e greu de observat că, din perspectiva acestei abordări, calitatea este absolută doar în ceea ce privește concurenții, ea nu poate fi măsurată – este un accesoriu al produsului, dar ea poate fi asigurată.

Apariția acestui demers bazat pe inspecție este legat de difuzarea teoriilor lui Taylor privind organizarea științifică a muncii. Unul dintre primele sisteme de management al calității este *sistemul de control al calității elaborat de F. Taylor*, care avea ca scop detectarea și eliminarea defectelor (rebutului) și se limita la inspecția și controlul calității produselor finite, pentru ca consumatorul să primească doar produse bune pentru întrebuințare [4].

Dezavantajul sistemului lui F. Taylor consta în faptul că managementul calității se concentra doar asupra controlului final al ei, și anume, se înlăturau defectele deja existente, identificate. Aceasta împiedica apariția unor produse necorespunzătoare pe piață, dar nu și în producție.

Prin urmare, la începuturile sale, conceptul „inspecție" se referea la acțiuni de supraveghere, având ca scop identificarea neconformităților (denumite inițial „defecte") ale unui produs. Ca urmare a inspecției, produsele inspectate erau împărțite în „produse admise" și „produse respinse". Pe măsura dezvoltării industriei, tot mai multe întreprinderi au introdus inspecția în procesele lor tehnologice.

O definiție mai exactă a inspecției a fost formulată de către Perigord și Fourmier [5]. În opinia lor, prin inspecție se înțelege „ansamblul măsurătorilor, examinărilor și încercările uneia sau mai multor caracteristici ale unui produs (sau serviciu), efectuate în scopul comparării acestora cu cerințele specificate și pentru determinarea conformității sau neconformității".

Astfel, se creează sistemul de calitate, bazat pe gestionarea proceselor de producție, cu scopul prevenirii apariției rebutului și minimizării procentului de punere în circulație a lui. Baza calității în producție o constituie procesele stabile cu variații minimale.

A doua etapă, denumită **„Eșantionarea statistică în producția de masă"**, s-a desfășurat în perioada 1940-1950, când cererile către industria prelucrătoare în timpul Celui de-al Doilea Război Mondial, în special în Statele Unite, au impus utilizarea semnificativă a eșantionării statistice și au determinat elaborarea unor metode standard, aplicate și astăzi cu mici modificări.

Întreprinderile occidentale și japoneze au fost primele care au început să practice controlul calității, calitatea „obținându-se", în principal, prin inspecția efectuată la recepție, prin inspecția intermediară și cea finală a materialelor și materiilor prime utilizate, dar și a reperelor și produselor fabricate, și prin ținerea sub

control a proceselor. Acest ultim aspect reprezintă, de fapt, diferența esențială dintre „inspecție" și „controlul calității".

Controlul calității a cunoscut apogeul dezvoltării sale după Cel de-al Doilea Război Mondial. În universitățile americane, au fost elaborate programe de învățământ universitar și postuniversitar pentru controlul calității. Unele universități vest-europene au introdus disciplina ***Controlul calității***, fapt care avea să genereze progrese importante în domeniu.

A treia etapă, denumită **„Evaluarea și auditul sistemului de management al furnizorilor"**, s-a desfășurat în perioada 1960-1975 și a fost rezultatul cererilor de tehnică militară. Dezvoltarea programului „Submarinul Polaris", în anii 1950, a evidențiat faptul că mulți furnizori ai programului, chiar și cei cu tehnologia cea mai avansată a vremii, aveau mari probleme în privința atingerii performanțelor în domeniul calității, termenelor și costurilor. Situații asemănătoare au apărut și în cazul altor proiecte de anvergură. Soluția a fost una de management. Cerințele clienților puternici și influenți către furnizori au impus aplicarea unui sistem formal de management al calității. Astfel, a început perspectiva sistemică. Sistemul actual de standarde EN ISO 9000 a evoluat direct din sistemul de standarde impuse furnizorilor de către Ministerul Apărării al SUA. Conceptele de „auditare a sistemului calității" și „certificarea și înregistrarea furnizorilor" datează tot din această perioadă și s-a perfecționat în timp.

În anii '60, în lumea întreagă, funcționa controlul pe procese a calității, dar, deja, la sfârșitul acelui deceniu, în țările dezvoltate din Europa, Asia și America, au început să se aplice sistemele de asigurare a calității (QA – *quality administration* – asigurarea calității prin motivarea personalului), care asigurau prevenirea defectelor produselor puse în circulație și îmbunătățirea calității acestora.

Ultima etapă de dezvoltare a managementului calității, până în prezent, este **„Managementul calității totale – TQM"**. În anii 1970 și 1980, competiția dintre producătorii de bunuri și servicii a devenit extrem de intensă, încât ei înșiși s-au preocupat de creșterea performanțelor și satisfacerea cerințelor clienților.

Pe măsura cunoașterii mai aprofundate a calității, a apărut necesitatea de a o lua în considerare, de a o compara cu nevoile, de a măsura gradul de corespundere cu acestea. Prin urmare, noțiunea de „calitate" este asociată cu noțiunea de „proprietate", care ține de natura nevoilor și este luată în considerare ca ansamblu de parametri cantitativi măsurabili ai produsului. În ciuda faptului că o astfel de definiție a calității este axată pe cercetarea conținutului său intern, ea este prea îngustă, deoarece nu reflectă gradul de utilitate a bunului pentru consumator.

S-a ajuns la aplicarea managementului calității în toată organizația, nu numai în sectoarele de producție, crescând nevoile de calitate și de acțiuni preventive în dauna inspecțiilor. Tehnicile statistice au început să fie aplicate pentru ținerea sub control a proceselor și evaluarea capabilității lor și mai puțin pentru inspecția produsului finit. Apariția premiilor pentru calitate, cum ar fi Premiul European al Calității, face parte din această evoluție.

Mai târziu, în conceptul de calitate, treptat, au început să fie incluși indicatorii operaționali, funcționali și alți indicatori tehnici, ce caracterizează valoarea de utilizare a produsului, adică, calitatea a fost privită drept corespunderea produsului cu destinația lui. Expertul american James Juran definește calitatea produsului sau a serviciului ca adecvare pentru utilizare [6]. Conform acestei interpretări, calitatea este capacitatea unui produs sau serviciu de a exercita funcțiile sale, identificate în urma cercetărilor de piață, ceea ce distinge, în mod fundamental, această abordare de cele expuse mai sus.

Conceptul „asigurarea calității" includea premisele a ceea ce numim astăzi „calitate totală" într-un sens, probabil, mai larg decât cel preconizat de către precursorul său, A. Feigenbaum, în lucrarea sa „Total Quality Control" [7]. În opinia sa, demersul calitate totală trebuie:

- să înceapă cu concepția produsului și să includă toate etapele ciclului de viață al produsului;
- să se refere la întregul personal al întreprinderii;
- să implice cooperarea tuturor compartimentelor întreprinderii.

Philip Crosby, unul din renumiții experți în domeniul calității, studiind problemele cu privire la evaluarea costului calității, a emis celebrul aforism: „Calitatea nu costă" (*Quality is Free*). Din aceasta rezultă că producătorul este nevoit să plătească nu pentru calitate, ci pentru prezența ei, ceea ce presupune analiză și control permanent. Ph. Crosby [8] susține că îmbunătățirea calității nu necesită cheltuieli mari, pentru că aceasta îmbunătățește concomitent și productivitatea, deoarece se reduc multe costuri, legate de înlăturarea defectelor identificate, de prelucrarea produselor necalitative, de prevenire a înapoierii produselor de către consumator etc.

Relevant, în această ordine de idei, devine faptul că definirea „calității" cu ajutorul unor astfel de noțiuni, precum așteptările și cererile consumatorilor, este firească și este legată de formarea, la mijlocul secolului XX, a așa-numitei societăți de consum. Trăsăturile ei principale sunt: dezvoltarea concurenței, extinderea ofertei de producție și posibilitatea de alegere după calitate și preț, dezvoltarea sistemelor de protecție publică și socială a drepturilor consumatorilor, ceea ce a dat naștere unei noi noțiuni a „calității" ca fiind totalitatea caracteristicilor unui produs, care se referă la capacitatea sa de a satisface și de a depăși așteptările consumatorului. Expertul recunoscut la nivel internațional în domeniul calității, E. Deming, scria: „consumatorul reprezintă cea mai importantă verigă a liniei de producție. Calitatea trebuie să fie îndreptată spre satisfacerea nevoilor sale – din prezent și din viitor" [9]. Analiza abordărilor existente privind definirea conținutului calității denotă că evoluția sa este indisolubil legată de extinderea nevoilor, afacerilor și a managementului. Pe parcursul dezvoltării sale, noțiunea de calitate obține un caracter tot mai sistematic și mai integrat. Dacă vom aranja termenii după generalitatea și evoluția noțiunilor despre calitate, vom obține următorul șir: caracteristici – proprietăți – valoare/cost – calitate [10].

În Japonia, dezvoltarea „calității totale" a fost considerabil facilitată de lansarea „cercurilor calității". Succesul industriei japoneze prin calitate, datorată și contribuți-

ilor lui Ishikawa [11], în condițiile unei concurențe mondiale puternice, a determinat recunoașterea de către experți a faptului că la originea acestui succes se afla și demersul denumit CWQC – „*Company Wide Quality Control*".

Începând cu anii '80, unele întreprinderi performante din SUA și Europa de Vest au adoptat programe vizând promovarea principiilor și metodelor specifice calității totale.

În întreprinderile europene, practica „cercurilor calității" a precedat demersul calității totale, marcând o puternică dezvoltare la sfârșitul anilor '70.

Această practică se baza pe ideea implicării salariaților în identificarea căilor și mijloacelor de îmbunătățire a calității.

Suntem martori în ultimul deceniu – la scară mondială – la o creștere spectaculoasă a interesului și a activităților legate de problematica calității, în general, și de asigurarea, certificarea și managementul calității, în special. Conceptul „management al calității" este, la ora actuală, extrem de complex, iar știința despre calitate se află la confluența ingineriei tehnologice, a econometriei și a managementului.

Experți de renume în domeniul managementului, M.H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri, privesc calitatea sub trei aspecte importante: *calitatea de conformitate cu condițiile tehnice, calitatea proiectării și calitatea funcțională.* O astfel de concepere a calității cuprinde etapele de proiectare, de producție și de funcționare a produselor și ia în considerare atât calitatea de fabricație, cât și utilitatea produsului [12].

O accepțiune diferită dă acestui concept Kèlada. În opinia acestui savant, calitatea totală reprezintă „satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produsului sau serviciului (Q), livrarea calității cerute (V), la momentul (T) și locul (L) dorite, la un cost (C) cât mai mic pentru client, în condițiile unor relații agreabile și eficiente cu aceasta și ale unui sistem administrativ (A) fără erori, începând cu elaborarea comenzii și până la plata facturii" [13, p. 16].

Succesul științei economice în studiul calității a contribuit la stabilirea oficială a definiției de calitate în standardele ISO (Organizația Internațională pentru Standardizare). Astfel, în conformitate cu documentul ISO 9000:2015 „Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular" [14], *calitatea reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici (caracteristică – trăsătură distinctivă) intrinseci îndeplinește cerințele (cerință – nevoie sau așteptare care este declarată, în general, implicită sau obligatorie).* Această definiție se referă nu numai la calitatea produselor și serviciilor, dar și la calitatea diferitelor procese și fenomene sociale, precum calitatea educației și calitatea vieții profesionale. Ea reflectă nivelul actual de înțelegere a problemei referitoare la calitate, rezolvarea căreia reprezintă o prioritate pentru dezvoltarea social-economică din întreaga lume.

Actualmente, termenul CALITATE (Quality), simbol internațional Q, este folosit în mai multe împrejurări diferite. Astfel, se poate vorbi de calitatea produselor, a serviciilor, a vieții, a educației, a învățământului, a instruirii profesionale etc.

Business Dictionary (Dicționarul de Afaceri) [15] include definiții generale, obiective și subiective ale calității:

1. *Generală*: Măsură a excelenței sau starea de a fi lipsit de defecte, deficiențe și variații semnificative.
2. *Fabricație*: Aderarea strictă și consistentă la standarde măsurabile și verificabile pentru a ajunge la uniformitatea rezultatului, care să satisfacă cerințele specifice ale clienților sau utilizatorilor.
3. *Obiectivă*: Aspect măsurabil și verificabil al unui lucru sau fenomen, exprimat în cifre sau cantități, ca, de exemplu, greutate mică sau greutate mare, grosime sau subțirime, duritate mică (moliciune) sau duritate mare.
4. *Subiectivă*: Atribut, caracteristică sau proprietate a unui lucru sau fenomen, care poate fi observat și interpretat și poate fi aproximat (cuantificat), însă nu poate fi măsurat, ca, de exemplu: frumusețe, simț, miros, gust.

Webster's Online Dictionary [] prezintă următoarele definiții pentru termenul *calitate*:

- un atribut esențial și distinctiv a ceva sau a cuiva;
- grad de excelență sau valoare;
- proprietate caracteristică ce definește natura aparent individuală a ceva;
- stare socială superioară, „un om de calitate".

Calitatea poate avea următoarele semnificații:

- Esența ori trăsătura definitorie sau proprietate caracteristică;
- Excelență, grad superior, statut înalt;
- Lipsa de defecte, erori, rebuturi;
- Aptitudinea de a satisface nevoile implicite sau explicite ale cuiva, conformitate cu cerințele, adecvare la scop;
- Precizie, acuratețe, fiabilitate a unui serviciu;
- Proprietate emergentă provenită din concepție, integritate și resurse.

Încheiere logică a acestei abordări privind interpretarea noțiunii de calitate a produsului, care, datorită dezvoltării afacerilor și a gândirii științifice, devenind tot mai complexă, constituie propunerile de a lua în considerare calitatea produselor ca raportul dintre utilitate și preț. Astfel, calitatea reflectă, pe de o parte, toate acelea nevoi, care sunt satisfăcute cu ajutorul produselor cu această calitate, iar pe de altă parte – toate cheltuielile, suportate de societate pentru producerea și consumul acestui produs. Expertul american de vază în domeniul managementului calității, J. Harrington, definește calitatea ca satisfacerea sau depășirea cerințelor (așteptărilor) consumatorilor la prețul, pe care ei și-l pot permite, și atunci când au nevoie de acest produs sau serviciu [17].

Din punct de vedere al principiilor metodologice și privind evaluarea calității, toată diversitatea interpretărilor existente din categoria „calitate" poate fi repartizată în următoarele grupe: calitate ca evaluare absolută; calitate ca proprietate a producției; calitate ca conformitate cu destinația; calitate în conformitate cu costul; calitate în conformitate cu standardele.

Interpretarea filosofică și aplicativă a calității, în cazul în care nu contravin între ele [18,19], diferă prin aspectul său valoric. În sens filosofic, noțiunea de „calitate" este neutră din punct de vedere al evaluării calității propriu-zise. În cercetările științifice aplicative, interpretarea calității are un caracter evaluativ, bazat pe compararea și constatările privind nivelul său, adică calitatea este interpretată ca „bunătatea" unui obiect: potrivit sau nepotrivit, calitate înaltă sau joasă, corespunzător sau necorespunzător cu anumite criterii și standarde etc. [20]. Utilizarea de către științele aplicate a noțiunii, exprimate valoric, a calității nu este întâmplător, deoarece una dintre cele mai importante sarcini ale acestei științe este elaborarea principiilor metodologice și metodice, argumentate științific, privind evaluarea calității unor sau altor obiecte.

Trebuie să mai precizăm că, vorbind despre specificul calității, Constantin Brătianu [21] formulează ideea, la care aderăm, potrivit căreia oamenii gândesc diferit cu ajutorul unor modele. În această ordine de idei, este important ca o definiție a calității să se bazeze pe un sistem de referințe a valorilor acceptat la nivel social.

Considerăm că, în definițiile prezentate mai sus, este omis aspectul referitor la recunoașterea socială a calității prin acordarea valorii unor anumitor caracteristic ale produsului. Noi propunem următoarea definiție: ***Calitatea reprezintă totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor de valoare ale unui produs sau serviciu care determină capacitatea acestuia de a satisface nevoile afirmate sau implicite ale clienților.*** [22]

Astfel, conform lui Nicolae Cananau ș.a. [23], se disting patru categorii de valori și anume: valoarea de utilizare; valoarea de estimare; valoarea de cost; valoarea de schimb. Primele două categorii reprezintă cheltuielile minime necesare pentru a conferi serviciului/activității calitățile funcționare și psiho-senzoriale cerute.

În estimarea calității prin intermediul valorii, serviciul/activitatea sunt definite ca un ansamblu de utilități, de relații între ele și utilizatorii lor. Astfel, costurile de realizare nu sunt evaluate în raport cu anumite costuri materiale, ci în raport cu serviciile pe care consumatorii le obțin ca urmare a utilizării acestora.

Argumentele teoretice expuse anterior, conjugate cu convingerile rezultate din experiența managerială, ne permit să constatăm: calitatea unui serviciu este determinată de ansamblul funcțiilor, caracteristicilor și proprietăților utile ale acestora, care **contribuie la satisfacerea unor necesități sociale**. Aprecierea corectă a calității unei activități nu poate fi calculată decât în contextul evaluării sale, atât din punct de vedere tehnic, cât și economic și social-educativ.

1.2. Calitatea serviciilor educaționale

Calitatea învățământului are o pondere decisivă în dezvoltarea cu succes a oricărei țări. Nivelul potențialului intelectual al țării, determinant de calitatea învățământului său superior, devine un factor important în prosperitatea societății. Cum a spus Mark Malloch Brown, administratorul PNUD, „Învățământul nu mai reprezintă fundamentul, pe baza căruia o țară își creează succesul său în lupta concurențială, ci devine un succes în sine" [24]. În prezent, învățământul s-a plasat pe primul loc

printre factorii, ce contribuie la dezvoltarea omenirii. Însemnătatea cunoștințelor în dezvoltarea economică a țărilor din lume crește rapid, depășind importanța mijloacelor de producție și a resurselor naturale. Conform estimărilor Băncii Mondiale, capitalul fizic în economia modernă constituie 16% din patrimoniul total al fiecărei țări, capitalul natural – 20%, iar capitalul uman – 64%. În țări precum Japonia și Germania, cota capitalului uman constituie 80% din patrimoniul național. La etapa actuală de dezvoltare a societății, afirmă Hartwell A [25], valorile se creează pe baza creșterii productivității și utilizării inovațiilor, adică aplicarea cunoștințelor în practică. În lume, a avut loc conștientizarea faptului că succesele economice ale statului, în primul rând, sunt condiționate de către sistemul său de învățământ și de educația cetățenilor. Nivelul de cultură și educație este considerat ca fiind unul dintre cele trei componente ale calității vieții în general.

Această circumstanță a condus la o revizuire în țările dezvoltate a rolului educației în societate și necesitatea dezvoltării sale prioritare.

Cascada evenimentelor din ultimii ani a deschis perspectiva afirmării valorilor specifice civilizației europene (spirit democratic, umanism, spirit rațional, gândire critică etc.) și în învățământul din Republica Moldova. Schimbările economice și sociale, care au loc în societatea din Republica Moldova, integrarea în spațiul economic mondial și, îndeosebi, european, pun, în fața sistemului de învățământ, noi priorități și sarcini, dintre care cea mai relevantă este calitatea formării specialiștilor. Astfel, „Unul dintre principiile fundamentale ale educației este principiul calității – în baza căruia activitățile de învățământ se raportează la standardele naționale de referință și la bunele practici naționale și internaționale" (Art. 7, Codul Educației).

Totodată, dezvoltarea abordării sistemice și studierea calității, din perspectiva principiilor managementului calității totale, sunt legate de tendința foarte importantă în conștientizarea „calității", care se manifestă prin deplasarea accentelor, în studiul calității, spre domeniul social, și mai exact – spre domeniul educației. Din punct de vedere al managementului calității totale, aceasta se explică prin relația logică dintre aspectele sociale și de producere ale calității: în sistemul diviziunii sociale a muncii, educația reprezintă unica ramură care satisface cererile populației privind serviciile educaționale și se specializează în reproducerea principalei forțe de producție a societății – lucrători calificați pentru toate ramurile de producție materială și nematerială. Acesta este unul dintre aspectele problemei calității învățământului, ce are orientare practică evidentă și rol.

Calitatea este una dintre noțiunile comune care generează cele mai multe confuzii în lumea educației. Trebuie să mai precizăm că, vorbind despre caracterul mult aspectual al acestui concept, Carolina Platon ș.a. formulează câteva idei relevante despre natura sistemică a educației de calitate „explicată de interdependența componentelor acesteia:

- **subiecții educației** care sunt pregătiți să participe și să învețe și care sunt susținuți în procesul de învățare de către cadrele didactice, familie și comunitate;
- **mediile socio-educaționale** care furnizează resurse și condiții adecvate necesităților de dezvoltare și învățare;

- **conținuturile** relevante reflectate în curricula și materiale didactice;
- **procesele** care cuprind metode eficiente de predare, centrate pe subiectul educației, care facilitează învățarea și reduc eșecurile;
- **rezultatele** care includ cunoștințe, deprinderi și atitudini determinate de politica educațională națională" [26, p. 13].

Cu toate că s-au propus multe definiții ale calității, putem constata că ele se structurează, în principal, pe două direcții.

- Prima direcție în definirea calității, din perspectiva managementului calității, se referă la conformitatea cu specificațiile și presupune, totodată, relativa absență a defectelor.
- A doua direcție, în acest sens, se referă la satisfacerea cerințelor consumatorilor, ceea ce presupune măsurarea gradului de satisfacție al clienților prin caracteristicile produsului.

Ambiguitatea conceptului de calitate, la rândul său, în mare măsură, este determinată de caracterul multidimensional al esenței noțiunii de „rezultat al activității educaționale" și de factorii, ce îl identifică și îl formează. Calitatea se asociază cu noțiunea de „nivelul calității", „calitatea rezultatului", este privită ca obiect al sistemului de management al calității, element al „culturii calității", iar în unele cazuri, se identifică cu ei. Se urmărește întrepătrunderea aspectelor substanțiale și procesuale de calitate, în urma căreia, în lista componentelor calității, sunt incluși atât parametrii rezultatului, cât și parametrii condițiilor, ce garantează acest rezultat, ceea ce, de asemenea, reprezintă unul din motivele instabilității opiniei cu privire la interpretarea noțiuni de „calitate a educației". Șerban Iosifescu menționează că calitatea educației constă în „asigurarea, pentru fiecare educabil, a condițiilor pentru cea mai completă și utilă dezvoltare" [27, p. 49]. În consecință, putem menționa că există incertitudine cu privire la ceea ce trebuie evaluat (parametrii de calitate), cum trebuie măsurată calitatea (tehnologiile și metodele de evaluare), cum se gestionează și ce trebuie inclus în sistemul de management al calității (structura, tehnologii și instrumente de gestionare), ce se include în sistemul de asigurare a calității (concepția calității, sistemul de gestionare și de control, procedurile și organizarea).

Trebuie remarcat faptul că, în majoritatea sistemelor de învățământ, obiectul de evaluare a calității educației îl reprezintă calitatea serviciilor educaționale, care, în mod tradițional, se evaluează pe baza rezultatelor, prin care se au în vedere rezultatele învățării (plusvaloarea, acumulată în procesul de învățare). Pe lângă aceasta, conținutul noțiunii de „calitate", în mare măsură, este determinată de adoptarea, în domeniul educației, a unui sau altui stat, sistemului de asigurare a calității și controlul lui și, în primul rând, împuternicirea Guvernului în rezolvarea acestor probleme. În ciuda existenței mai multor trăsături distinctive care definesc calitatea, cea cu importanță majoră este **identificarea rezultatului învățării și a parametrilor de evaluare a calității acestuia**.

Vorbind despre paradigma managementului educațional, Vasile Gh. Cojocaru formulează câteva idei relevante în aria problematicii calității: „Paradigma managementului educațional din perspectivă democratică și a integrării europene promo-

vează un management de calitate, care (1) implică o nouă optică asupra organizației școlare în toată complexitatea sa (scopuri, obiective, structură, procese, resurse, proceduri, dezvoltare organizațională, performanță, relații de parteneriat); (2) privește într-o nouă perspectivă funcțiile manageriale (proiectare, organizare, monitorizare, evaluare, motivare, (auto)formare, comunicare, coordonare) exercitate în raport cu resursele, activitățile organizației școlare; (3) pune un accent particular pe procesele de schimbare din organizație, implicare a resurselor umane, relațiile cu beneficiarii etc. Luate în ansamblu, acestea au ca scop declarat și conștient îmbunătățirea calității vieții școlare, calității educației" [28, p.73].

În art.3 din Codul educației este menționat că: „Calitatea în învățământ – ansamblu de caracteristici ale unui program de studiu și ale ofertanților acestuia, prin care sunt satisfăcute așteptările beneficiarilor în raport cu standardele de calitate." Din acest punct de vedere, calitatea educației reprezintă corespunderea proceselor și rezultatelor serviciilor educaționale oferite cu cerințele formabililor (elevi/studenți) și altor părți interesate (părinți, angajatori, comunitate, stat).

Propunem următoarea definiție a calității instituției de învățământ - ***competența de a satisface anumite necesități/cerințe curente și viitoare ale clienților/beneficiarilor direcți și indirecți de servicii educaționale și științifice, precum și prevederile standardelor de calitate*** [29].

Putem astfel defini două laturi ale calității:

- cea obiectivă – exprimată prin standarde, care reprezintă respectarea de către IÎ a unor specificații, ce se referă la proces, sistem, rezultate;
- și cea subiectivă – exprimată prin satisfacția cerințelor clienților/beneficiarilor (elevi/studenți/formabili, părinți, comunitate, mediul de afaceri și alte părți interesate) față de serviciile educaționale prestate, care reprezintă atractivitatea respectivelor servicii.

Standardele sunt un *set de norme minime* pentru judecarea calității unui sistem/proces educațional. În Republica Moldova sunt aplicate următoarele tipuri de standarde:

- Standarde și linii directoare pentru asigurarea calității în Spațiul European al Învățământului Superior (ESG);
- Standarde aprobate de Ministerul Educației și Cercetării (MEC), acte normative, standarde educaționale, recomandări ale MEC și altor organizații abilitate în acest domeniu;
- Standarde aprobate de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC).

Cerințele clienților, în cazul IÎ, se pot exprima în termeni cum sunt: *ce ar trebui să știe și să poată face un absolvent?*, *care sunt condițiile în care se realizează procesul educațional?* etc. În prezent aceste cerințe sunt implicite, mai rar fiind obiectul unui contract. Identificarea și definirea lor nu pot fi apanajul exclusiv al IÎ, ci trebuie să fie stabilite de cadrul normativ la nivel național și/sau negociate cu clienții/beneficiarii serviciilor educaționale.

Problema calității sistemului educațional nu ține doar de competența IÎ, soluționarea ei necesită eforturi integrate la toate nivelele:

- global;
- național;
- al IÎ în multitudinea factorilor de influență asupra calității.

Totodată, prin asigurarea calității nu este realizată o simplă funcționare a IÎ, dar ceva mai mult – o poziții de lider pe piața serviciilor educaționale. În tabelul de mai jos sunt prezentate unele caracteristici ale calității și în coloana doi unele posibilele erori în înțelegerea acesteia.

Tabelul 1.1. Caracteristicile calității din IÎ

CALITATEA ESTE:	CALITATEA NU ESTE:
Valoarea pe care indivizii, comunitățile și societatea o acordă produselor și serviciilor educaționale precum și educației în ansamblu ei	Asigurarea funcționării instituției de învățământ
Definită în primul rând de clienți sau beneficiarii serviciilor educaționale	Calitatea este definită de specialiști
Construită pe valori împărtășite	Produsă „la comandă” prin efectul unei legi sau al altui act normativ
Produsă în primul rând de oameni	Condiționată numai de bani și resurse materiale
O strategie care afectează toate activitățile instituției de învățământ, indiferent dacă au sau nu legătură directă cu serviciul sau produsul.	O strategie care afectează doar produsele și serviciile.
Asigurată printr-un sistem explicit de principii, criterii, standarde și indicatori	Implică și un produs firesc al funcționării „normale”
Definită prin negociere între instituția de învățământ și comunitate și asumată în parteneriat	Impusă pe cale ierarhică
În permanentă evoluție și transformare, în funcție de nevoile, și ele în evoluție, ale indivizilor, comunităților și societății	Un set de proceduri, imuabile, date o dată pentru totdeauna
Metodologia orientată mai ales spre prevenire. Se urmărește ca lucrurile să se facă bine „din prima”.	Bazată pe oprirea și corecția erorilor
Inițiată prin autoevaluare și inter-evaluare	Asigurată exclusiv prin evaluare externă

Rezumarea considerațiilor expuse privind atenția acordată calității serviciilor educaționale, permite a constata că, totuși, în prezent, este tot mai evident că TQM reprezintă o strategie de îmbunătățire a performanțelor IÎ prin implicarea întregului personal, prin eforturi continue de satisfacere sau depășire a așteptărilor clientului.

Putem, deci afirma că TQM în educație și formare urmărește obținerea unor prestații educaționale bazate pe responsabilitatea pentru calitate la toate treptele ierarhice ale organizației școlare, prin promovarea conștiinței pentru calitate și a unei discipline comportamentale adecvate. Este o strategie eficientă de îmbunătățire a calității serviciilor prestate de întregul personal, deoarece se bazează pe efectuarea de activități didactice, nedidactice sau auxiliare de calitate, **la timp, de prima dată și de fiecare dată**.

Aplicații

Formulați argumente ce confirmă că instituția în care activați/învățați este sau poate fi una de calitate.

1.3. Beneficiarii/clienții instituției de învățământ

Clientul este definit de standardul ISO ca fiind *o organizație sau persoană care primește un produs*. El poate fi: consumatorul, utilizatorul, beneficiarul sau cumpărătorul acestuia. Clienții IÎ pot fi clasificați în: ***clienți interni*** (elevi, studenți, formabili, personal, cadre didactice, manageri etc.), ***clienți externi*** (elevi, studenți, părinți, angajatori) și alți ***parteneri de interese specifici*** (autorități naționale, statul, comunitatea etc.).

Elevii/studenții au un caracter dual de *clienți interni* (ca participanți) și *externi* (ca beneficiari). Ei au propriile cerințe și așteptări față de instituție, desigur, fiind influențați de părinți. Totodată, elevul/studentul este **beneficiar** al serviciilor educaționale și **partener** în activitatea de formare profesională a sa și a colegilor. Venim cu o concretizare a acestor termeni în baza Dicționarului de Management [30]:

- „Client – persoană, companie sau entitate legală, care achiziționează produse și servicii" – elevul/studentul direct (prin achitarea taxei pentru studii) sau indirect (prin impozite), la moment sau mai târziu, achiziționează serviciile educaționale oferite de IÎ;
- „Beneficiar – persoană, colectivitate sau instituție care are folos din ceva sau destinatar al unor bunuri materiale sau al unor servicii" – elevul/studentul beneficiază și este principalul grup-țintă al serviciilor oferite de IÎ;
- „Partener – persoană fizică sau juridică, ce participă alături de alții la o activitate cu scopul de a-și satisface anumite interese și/sau obiective comune" – elevul/studentul participă și are un rol activ în formarea profesională a sa și a colegilor.

În situația unui învățământ finanțat de către stat, *principalul client, beneficiar, partener al IÎ este societatea*, reprezentată de comunitatea locală, de instituții guvernamentale centrale sau ale administrației locale, firme și organizații de firme etc.

În tabelul 1.3 sunt prezentați principalii clienți ai unei IÎ. Fiecare din acești clienți vin în învățământ cu diferite nevoi și așteptări. În al doilea rând, fiecare din

acești clienți pot aduce resurse. Menirea managerilor IÎ este să țină cont de aceste nevoi și să aplaneze posibilele conflicte de interes. Totodată, clienții IÎ trebuie să fie valorificați printr-o o abordare **dihotomică**: în calitate de beneficiari și parteneri în procesul educațional.

În analiza cerințelor clienților, trebuie să se aibă în vedere următoarele trăsături ale comportamentului acestora:

- comportamentul clientului este dinamic, există foarte puține reguli absolute ale comportamentului uman;
- fericirea/plăcerea, virtutea, banii, satisfacția, în accepțiunea fondatorului utilitarismului etic modern, John Stuart Mill [31], sunt scopuri în sine și elemente care orientează dorințele umane și implicit acțiunile umane, inclusiv ale consumatorilor de educație.
- comportamentul clientului determină interacțiuni, fiind necesar să se cunoască ce cred elevii/studenții (*percepție*), ce simt (*impresie*) și ce fac (*conduita*), precum și care sunt factorii care îi influențează (*mediul înconjurător*);
- clienții sunt foarte diferiți unul de celălalt;
- clientul acționează mai degrabă emoțional decât rațional și pot acționa diferit în momente de timp distincte;
- comportamentul studentului poate fi influențat, acesta poate învăța și își poate schimba atitudinile și comportamentul.

Tabelul 1.2. Clienții II

<table>
<tr><th colspan="3">Categoria</th><th>Beneficiari</th></tr>
<tr><td rowspan="10">Clienții</td><td rowspan="7">Externi</td><td>Structuri guvernamentale</td><td>Ministerul Educației și Cercetării și alte ministere</td></tr>
<tr><td>Structuri ale administrației locale</td><td>Consilii locale, primării</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Organizații ale mediului socio-economic beneficiare ale calificării absolvenților</td><td>Organizații non-guvernamentale</td></tr>
<tr><td>Instituții de învățământ</td></tr>
<tr><td>Organizații, firme</td></tr>
<tr><td>Comunitatea</td><td>Oamenii din localitate</td></tr>
<tr><td colspan="2">Comunitatea didactică națională și internațională</td></tr>
<tr><td colspan="2">Părinții și aparținătorii studenților</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Interni</td><td colspan="2">Elevii/studenții</td></tr>
<tr><td colspan="2">Personalul didactic, tehnic, economic și de întreținere</td></tr>
<tr><td colspan="2">Conducerea instituției</td></tr>
</table>

Trebuie să mai precizăm că aprecierea calității de către client este foarte subiectivă și depinde de reprezentările sociale ale acestuia. Deoarece, reprezentările sociale, în concepția lui Serge Moscovici [32], comportă un caracter complex și dinamic, subordonând atitudinile și opiniile, care sunt forme de cunoaștere și evaluare secundare; argumentul principal este că un subiect nu poate avea opinii sau atitudini

fără ca, în prealabil, să aibă o reprezentare a obiectului atitudinii sau opiniei, în cazul nostru, referitoare la calitatea produsului. Conform acestei logici, reprezentările sociale furnizează argumentația pentru o anumită atitudine, contribuind nemijlocit la formarea atitudinilor, care, ulterior, sunt exprimate și cunoscute prin intermediul opiniilor, cerințelor referitoare la calitate.

Aplicații

- Stabiliți care sunt beneficiarii interni și externi ai instituției în care activați/învățați.
- Formulați unele cerințe față de IÎ din perspectiva următorilor clienți: elev,

1.4. Produsul instituției de învățământ

Kotler și Fox [33] afirmau că ideea centrală a marketingului educațional este reprezentată de „potrivirea" dintre ceea ce instituția (profesorul, catedra, IÎ) are de oferit și nevoile, dorințele consumatorului (elevii/studenți, părinți) pentru a atinge scopul instituției. Toate acestea se realizează prin intermediul produsului oferit de IÎ.

Produsul este rezultatul oricărui proces. Acest rezultat poate fi o marfă, un serviciu sau o informație. Când vorbim despre un produs, nu ne referim doar la un bun tangibil, ci și la servicii sau informații, care sunt rezultatele proceselor obișnuite și furnizate de II.

Un studiu important, care se referă la calitatea serviciilor în economia cunoașterii, a fost efectuat Vargo și Lusch [Apud 34, p.376]. După cum susțin ei, principalele schimbări în modul de gândire sunt următoarele: (1) „de la modul de gândire privind obiectivul companiei de a realiza ceva (produse sau servicii), la un proces de asistare a clienților în procesele lor de creare a valorii"; (2) „de la modul de gândire privind valoarea ca fiind produsă și vândută, la gândirea valorii ca fiind creată împreună cu clienții și alți parteneri în crearea valorii"; (3) „de la modul de gândire privind clienții ca entități izolate, la înțelegerea lor în contextul propriilor lor rețele"; (4) „de la modul de gândire privind resursele firmei ca fiind, în principal, tangibile (cum ar fi resursele naturale), la gândirea lor ca fiind intangibile (cum ar fi cunoașterea și abilitățile)"; (5) „de la modul de gândire privind consumatorii ca fiind ținte, la gândirea consumatorilor ca resurse"; și (6) „de la punerea în prim-plan a eficienței, la creșterea eficienței prin eficacitate". Considerăm că aceste schimbări ale modului de gândire constituie o prioritate pentru cadrele didactice și manageriale din sistemul educațional, dacă dorim să obținem calitate.

În contextul general educațional, Nicolae Silistraru formulează ideea, cu care suntem de acord, că educația este „o producție a omului ca om, o creație continuă a omului de către om, o producție a omului social prin societate" [35, p. 50]. Logica dominantă a produsului educațional este mai mult o filosofie decât o teorie, în sensul că implică schimbarea fundamentală a modului de gândire privind serviciul. În această ordine de idei, T. Callo menționează că „un produs al educației, ca și produsele din alte domenii de activitate, poate fi clasificat în următoarele categorii de calitate:

- produse desemnate de *caracteristicile de prag* sau produse de *calitate implicită* conținute în însuși produsul acțiunii educaționale;
- *caracteristici de performanță* sau de *calitate explicită*, care indică un produs al acțiunii educaționale realizat cât mai bine cu putință" [36, p.35].

Pe segmentul învățământ, produsul final al IÎ nu este absolventul, ci dezvoltarea lui umană ca valoare adăugată, competența dobândită de acesta la finalizarea studiilor. Adică, sunt *rezultatele învățării*, rezultate exprimate în termeni de:

- cunoștințe acumulate;
- capacități intelectuale formate; nivel de dezvoltare a acestor capacități (de a se documenta, de a prelucra informația, de a sistematiza, de a o închega în structuri cognitive, de a opera raționamente inductive și deductive);
- capacități de aplicare, de utilizare a cunoștințelor însușite în aprofundarea, dobândirea unor noi informații, în rezolvarea unor probleme teoretice și acțiuni practice; *„a ști"* fără *„a ști să faci"* nu este deloc mai bine decât *„a nu ști"*;
- trăsături de personalitate: atitudini, conduite;
- nivelul de cultură, formarea profesională, calitatea pregătirii absolvenților.

Toate aceste rezultate sunt corelate cu finalitățile educaționale exprimate în: *„a ști"*, *„a ști să faci"*, *„a ști să înveți"*, *„a ști să fii"* și anume cunoștințe, competențe, valori și atitudini, care se obțin prin parcurgerea unui nivel de învățământ, care îi permit absolventului să se implice în mod eficient în societate, să-și continue studiile sau să se realizeze profesional într-un domeniu specific al vieții socio-economice.

Aplicații

Stabiliți principalele produse forte a instituției în care activați/învățați cu care ați putea concura cu succes pe piața serviciilor educaționale

1.5. Modelul analizei rezultatelor activității din perspectiva asigurării calității

În figura de mai jos, sunt prezentate posibilele consecințe, rezultate ale interacțiunii: cerințelor, standardelor și produsului (servicii educaționale), respectiv:

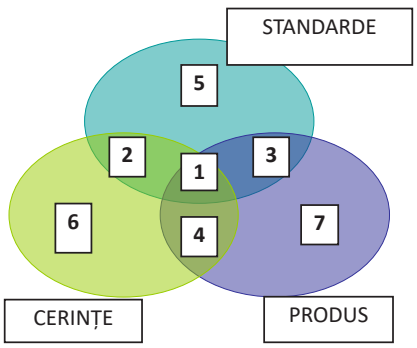


Figura 1. Modelul analizei rezultatelor activității din perspectiva asigurării calității

Cifrele din figură au următoarele semnificații:

1. **Performanță**, produsul satisface cerințele și este conform standardelor.
2. **Calitate nesatisfăcută**, cerută de client și de standard, dar nerealizată. *Soluții: produsul trebuie îmbunătățit*.
3. **Calitate formală**, produsul este conform unor specificații, dar utilizatorul nu are nevoie de aceste caracteristici. *Soluții: de dezvoltat cerințele clienților sau de modificat standardele*.
4. **Calitate non formală,** standardul nu are aceste specificații, dar produsul satisface cerințele clienților. *Soluții: de dezvoltat standardele.*
5. **Specificații nesatisfăcute**, ceea ce n-a fost nici cerut, nici realizat, dar specificat. *Soluții: de modificat standardele.*
6. **Nevoi nesatisfăcute**, cerințe nesatisfăcute ale clienților și nespecificate de standard. *Soluții: inovarea produsului și dezvoltarea standardelor.*
7. **Risipă**, ceea ce este realizat, dar nu este nici specificat și nici cerut. *Soluții: de stopat producerea*.

Aplicând modelul propus de noi, putem analiza activitățile și rezultatele obținute pentru a obține **performanță (cerințe și standarde realizate)**, prin îmbunătățire continuă. În viziunea standardului ISO 9004:2000 [37], îmbunătățirea continuă vizează realizarea unui management al performanței. Aplicarea unui management al performanței pentru o IÎ este foarte important, pentru că:

- permite evaluarea stării actuale a unei IÎ în complexitatea ei;
- oferă un cadru coerent și echilibrat pentru creșterea performanței în: management, activitățile educaționale și de cercetare, evaluare.

Managementul performanței este, de fapt, modul în care este condusă o IÎ, reflectat în efectele nefinanciare și financiare ale performanțelor sale. Acesta se compune din cultura organizațională și sistemul de lucru. Performanța este un proces dinamic, ce urmărește, în mod natural, progresul unei IÎ. Motivele pentru care se aplică managementul performanței în cadrul unei IÎ sunt, în principal, următoarele:

- dorința de a lucra mai eficient, cu un consum mai redus de reduse și de timp;
- dorința de a lucra pentru obiective clare, bine definite și conștientizate de către fiecare angajat;
- necesitatea de a cunoaște, în fiecare moment, ce acțiuni trebuie îndeplinite și justificarea realizării acestora;
- dorința de a obține satisfacție și recunoaștere profesională și materială de către toți membrii IÎ.

În acest sens, se pot identifica principalele caracteristici ale unui management performant. Prima caracteristică se referă la faptul că IÎ trebuie să aibă o viziune clară orientată spre „efect" și, în acest context, să se conducă de **o misiune clar stabilită**. Din perspectiva acestei abordări, rezultă că trebuie să fie bine conturate următoarele aspecte strategice:

- direcția clară, care derivă din nevoile și preferințele clienților cărora se adresează IÎ, deci strategia;

- setul cuprinzător de obiective pe care trebuie să le îndeplinească IÎ pentru a răspunde cerințelor clienților săi privind calitatea produselor, deci obiective strategice și politici clare bine stabilite;
- setul coerent de indicatori de performanță, care să mențină IÎ pe un drum corect, prin urmare, tactici și planuri operaționale.

Folosind Modelul analizei rezultatelor activității din perspectiva asigurării calității, putem analiza procesele și serviciile IÎ, pentru a îmbunătăți activitățile și a obține un **produs competitiv**. În acest scop, vom tinde să realizăm următoarele*: produsul va conține toate prevederile standardelor și cerințelor clienților, totodată, va oferi ceva în plus,* ***dezvoltându-le*** *pe acestea.*

Aplicații

Formulați câte un exemplu (în total 7) pentru fiecare tip de rezultat al activității din perspectiva asigurării calității. Propuneți soluții pentru ameliorarea acestora.

PRACTICI UTILE

1. Analizați semnificația și evoluția conceptului de calitate.
2. Reflectați asupra celor învățate la acest modul și completați tabelul:

Ce am învățat/ dezvoltat (concepte, principii, metode, capacități, atitudini etc.)?	Unde voi aplica?	Cum voi aplica?
1.		
2.		
3.		

3. Stabiliți care sunt 8 caracteristici esențiale ale calității. Înscrieți în spațiul indicat cifrele respective.

CALITATEA ESTE: ___, ___, ___, ___, ___, ___, ___, ___.

1. Valoarea pe care indivizii, comunitățile și societatea o acordă produselor și serviciilor
2. Asigurarea funcționării instituției
3. Definită în primul rând de clienți sau beneficiarii serviciilor
4. Construită pe valori împărtășite
5. Produsă „la comandă” prin efectul unei legi sau al altui act normativ
6. Produsă în primul rând de oameni
7. Condiționată numai de bani și resurse materiale

8. Asigurată printr-un sistem explicit de principii, criterii, standarde și indicatori
9. Definită prin negociere între instituție și comunitate și asumată în parteneriat
10. Impusă pe cale ierarhică
11. În permanentă evoluție și transformare, în funcție de nevoile, ale indivizilor, comunităților și societății
12. Inițiată prin autoevaluare și inter-evaluare

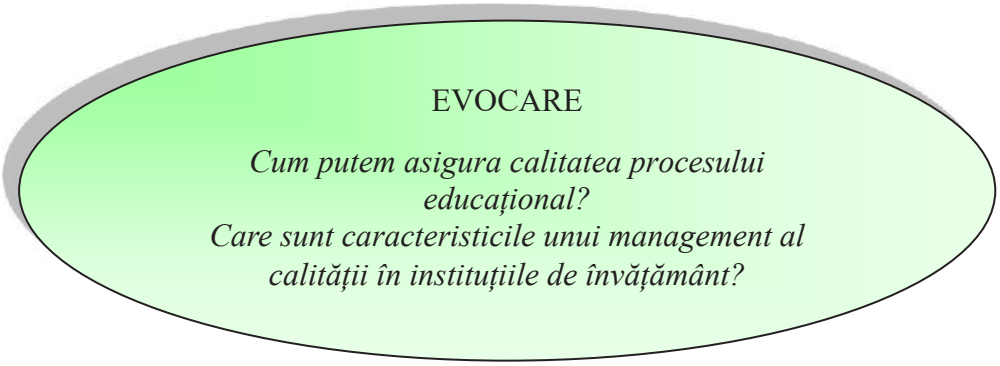
4. În literatura de specialitate sunt identificate mai multe criterii pe care le folosesc clienții în momentul evaluării calității serviciului, respectiv:

- *elemente tangibile:* instalații, echipamente, materiale de comunicare etc.;
- *fiabilitate:* abilitatea în executarea corectă și cu grijă a serviciului promis;
- *capacitate de răspuns:* dispoziția de a-i ajuta pe clienți și de a le furniza un serviciu rapid;
- *profesionalitate:* posedarea calității impuse și cunoașterea executării serviciului;
- *politețe:* atenție, considerație, respect și amabilitate din partea personalului de contact;
- *credibilitate:* veridicitate, încredere, onestitate în privința serviciului furnizat;
- *securitate:* inexistența pericolelor, riscurilor sau incertitudinilor;
- *accesibilitate:* accesibil și ușor de contactat;
- *comunicare:* transmiterea de informații clienților folosind un limbaj pe care îl pot înțelege și asculta;
- *înțelegerea clientului:* să se facă eforturi pentru cunoașterea clienților și a nevoilor lor.

Aplicând criteriile evaluării serviciilor de către client, evaluați din perspectiva părinților (client extern), serviciile educaționale oferite de IÎ.

Aplicând criteriile evaluării serviciilor de către client, evaluați din perspectiva cadrelor didactice (client intern), serviciile de mentenanță oferite de conducerea IÎ.

Modulul 2. Managementului calității în instituțiile de învățământ



REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII ***Studenții vor fi capabili:***	**UNITĂȚI DE CONȚINUT**
• să identifice valorile calității; • să caracterizeze funcțiile managementului calității; • să aplice prevederile Managementului Calității Totale (TQM).	1. Esența managementului calității. 2. Valorile calității: dreptatea și echitatea, concurența. profesionalismul, respectul și toleranța, bunăvoința, responsabilitatea, transparența, confidențialitatea. 3. Funcțiile managementului calității: planificarea, controlul, asigurarea, îmbunătățirea. 4. Managementul Calității Totale.

2.1. Esența managementului calității

***Managementul calității* – un ansamblu de activități coordonate efectuate în scopul orientării și menținerii ale unei organizații în ceea ce privește calitatea.**

Managementul calității reprezintă o forță unificatoare, care ajută la crearea unui sistem integrat cu un obiectiv strategic comun și în termenii care arată în felul următor: misiune – viziune – strategie – planificare – desfășurarea planurilor – efectuarea planurilor – măsurarea rezultatelor – monitorizare.

Managementul calității înseamnă evaluarea reală a potențialului și îmbunătățirea performanței, nu crearea unei impresii bune în contextul mediului extern al organizației.

Calitatea în această viziune este și o problemă de încredere. Responsabilitatea înseamnă, în primul rând, rezolvarea problemelor și apoi căutarea vinovaților pentru greșeli. Corectarea greșelilor este bună, dar mai bună este evitarea lor. Sistemul de management al calității este acela care poate ajuta organizația la creșterea satisfacției clienților săi.

Managementul calității IÎ este un mod de conducere, concentrat pe calitate și bazat pe participarea tuturor membrilor acesteia, urmărind eficiența activității pe termen lung, obținută prin urmărirea satisfacției clienților și incluzând realizarea de beneficii atât pentru membrii instituției, cât și pentru IÎ în general.

Putem menționa următoarele scopuri ale managementului calității:

- de a da siguranță clientului că standardul de calitate a serviciilor oferite de IÎ este la cel mai înalt nivel și că toate activitățile care pleacă de la acea instituție sunt peste un anumit nivel minim fixat de calitate specificată;
- de a asigura că standardele pentru prestarea serviciilor educaționale și științifice sunt uniforme în cadrul compartimentelor și că rămân constante chiar în situația schimbărilor de personal.

Managementul calității nu lasă lucrurile, care au influență asupra calității, să se desfășoare de la sine. Factorii de incertitudine pot să compromită funcționarea sistemului. Atunci când angajații nu știu exact cum decurg procesele în instituția de învățământ, este foarte dificilă analiza cauzelor apariției erorilor și identificarea celor mai potrivite soluții pentru rezolvarea lor.

În cazul IÎ, managementul calității se referă la principalele componente ale activității:

- Calitatea procesului educațional;
- Calitatea procesului de cercetare;
- Calitatea resurselor umane și materiale;
- Calitatea proceselor manageriale;
- Calitatea proiectelor comunitare.

Managementul calității permite instituției să învețe despre ea însăși, să se autocunoască, să facă îmbunătățiri și schimbări, acolo unde este necesar, și să interacționeze eficient cu mediul extern, național și internațional. Activitățile managementului calității trebuie să fie integrate în celelalte procese instituționale de planificare și luare a deciziilor.

Managementul calității are ca scop satisfacerea clienților și depășirea așteptărilor acestora. Un astfel de management trebuie să fie dinamic, ceea ce îi conferă capabilitatea de a fi adaptat nevoilor, cerințelor și așteptărilor clienților.

În esență, managementul calității are drept scop principal asigurarea calității. Asigurarea calității în învățământ poate fi definită, după cum propune Roxana Sârbu, „ca o sumă de politici, sisteme și procese orientate pe linia menținerii și creșterii calității educaționale, având la bază permanente analize și comparații între rezultatele intenționate și cele obținute în vederea identificării surselor de disfuncționalități" [38, p. 42].

La nivel instituțional, aceasta presupune:

- un nivel de calitate acceptat;
- aderare fermă în cadrul unei IÎ la principiul fundamental al furnizării consecvente a unor produse de calitate bună;
- adoptarea de către client a principiului fundamental de a accepta numai produse de calitate bună;
- angajarea, la toate nivelurile (la furnizor și/sau client), privind respectarea principiilor de bază ale asigurării calității și controlului calității.

Putem evidenția următoarele beneficii ale managementului calității:

- capacitate crescută de a executa un produs, care, în mod consecvent, este conform cu o specificație acceptată,
- reducerea costurilor de producție datorită scăderii numărului de rebuturi (insucces școlar) și a reducerii risipei;
- mai mare implicare (și motivare) a lucrătorilor din cadrul instituției;
- relații mai bune cu clienții, prin scăderea numărului de reclamații, deci o poziționare mai bună pe piața serviciilor educaționale.

Totodată, cultura calității și managementul calității nu înseamnă același lucru. Poți avea un foarte bun management al calității, dar nu și o cultură a calității. Provocarea este de a lega rezultatele managementului calității de evoluția culturii calității care îmbunătățește experiența elevilor.

Cu toate acestea, este esențial să distingem aceste două concepte: cultura calității și managementul calității. În timp ce procesele de management al calității constituie ceva tangibil și pot fi administrate prin decizii instituționale, aspectul cultural al culturii calității – valori comune, idei, așteptări și angajamente – este mult prea dificil de schimbat.

În acest context, subscriem la ideea că „cultura calității se referă la cultura organizațională, care are drept scop îmbunătățirea calității în mod permanent, și este caracterizat prin intermediul a două elemente: pe de o parte, un element cultural/psihologic de valori, idei, așteptări comune și angajament pentru calitate și, pe de altă parte, un element structural/managerial cu procese definite și care îmbunătățesc calitatea și au ca obiectiv coordonarea eforturilor individuale" [39, p. 16].

Atunci când este descris modul în care o IÎ acționează pentru dezvoltarea culturii calității, Lanares J. menționează: „sunt cel puțin două puncte de vedere aici. În unele cazuri, instituția va introduce asigurarea calității. Aceasta va implica valori noi

care vor trebui integrate în cultura organizațională. În altele, crearea asigurării calității va începe de la cultura calității deja existentă. Odată finalizată, asigurarea calității va influența și va modifica, la rândul ei, cultura calității. Cea de-a doua opțiune e favorizată, având în vedere că acea continuitate va facilita schimbarea." [40, p. 13]

Presupunerea noastră constă în faptul că procesele de management al calității și cultura calității sunt interconectate și cultura calității poate fi aplicată prin decizii structurale care stimulează valori și idei comune.

2.2. Valorile calității

Baza pentru implementarea unui management al calității rezidă în claritatea și transparența structurilor organizatorice și a proceselor instituției de învățământ, care trebuie să fie axate pe anumite valori ale culturii organizaționale.

Valoarea este unul din cele mai importante criterii de socializare a omului, ea definește sistemul de opțiuni personal sau de grup și orientarea subiectului sau colectivității în complicata rețea a condiționărilor unei instituții evoluate, diferențiate operant și decizional. În spațiul acțiunii umane, valoarea este criteriul dominant de raportare și calificare a unei situații, ea determină scopul individului, mijloacele de realizare și strategiile de preluare ale efectelor atingerii unui scop – prestarea unor servicii de calitate. De asemenea, în documentul european oficial *Report on Quality Indicators of Lifelong Learning*, se menționează că există o legătură clară a calității și valorilor acceptate [41, p. 69].

Gheorghe Coman, într-un studiu consacrat analizei valorii, indică faptul că, prin „*valoare,* se înțeleg două lucruri distincte și, totuși, coordonate: (**a**) *aprecierea* pozitivă sau negativă, aprobarea sau dezaprobarea, iubirea sau ura, socotirea sau nesocotirea unui dat oarecare; (**b**) *preferința*, plusvaloarea, predilecția sau alegerea între mai multe valori de același fel sau de calități deosebite; pe scurt, stabilirea unei scări de valori, de preferințe" [42, p. 17]. Prin urmare, putem formula ideea că valorile calității vor fi acceptate în comunitatea academică, dacă vor fi apreciate și preferate de majoritate.

Pentru o mai bună selectare a valorilor și transformarea lor în valori comune pentru angajații unei instituții, este necesar să ținem cont de următoarele caracteristici ale valorilor:

- valorile n-au o existență naturală, ci una socială, supraindividuală;
- nu sunt semne, dar sunt semnificații; descoperirea valorii înseamnă o descoperire a unei semnificații umane, iar generarea valorii înseamnă crearea unei semnificații umane, care atribuie o nouă dimensiune lucrurilor, contribuind la transformarea lor în bunuri culturale;
- nu sunt calități, ci relații sociale între subiectul și obiectul valorizat;
- determinațiile relaționale primare ale valorilor sunt polaritatea și ierarhizarea;
- ele nu există în afara aprecierii subiectului, dar această apreciere se sprijină pe date obiective (independente de subiectul apreciator) și urmează criterii istorice și socialmente determinate de praxis;

- cercetarea raportului dintre reguli, valori și semne traduce, în termeni de conduită umană, raportul dintre structură, funcție și semnificație;
- în experiența valorii nu există numai simțăminte, dorințe, dar și un „ceva" poetic;
- acestea sunt cognoscibile, pentru că semnificația se manifestă în și prin intermediul unor structuri inteligibile; cunoașterea lor comportă un caracter global, fiind concomitent explicare și înțelegere;
- valoarea nu este un dar, ci un act; ea se înscrie în sfera acțiunilor ca o exigență prospectivă și finalistă de acțiune, confruntabilă cu consecințele ei;
- pe baza tratării lor drept coordonate ale acțiunii umane și a distingerii finalității de randament, valorile calitative devin, între anumite limite, cuantificabile.

O analiză mai aprofundată a valorilor, inclusiv din perspectiva promovării valorilor naționale, este realizată de noi în următoarele lucrări științifice: [43, 44, 45].

Destul de pertinentă este ideea autoarei Cucu Maria ș.a. [46] că, în managementul actual, sistemul de valori care conduce la un comportament etic include: onestitate, obiectivitate, dependentă, integritate, încredere. Sistemul de valori, care conduce la performanță de vârf și excelență, include realizare, contribuție, autodepășire, creativitate, calitate și oportunitate. Aceste seturi diferite de valori nu se exclud reciproc, ci se complementarizează într-un mediu de lucru care implică, autorizează și acordă importanță personalului.

În rezultatul cercetărilor realizate, am ajuns la concluzia că managementul calității în instituție trebuie să se bazeze pe un set de valori, cele mai importante fiind următoarele:

- **Dreptatea și echitatea** constituie valori pe care IÎ, prin sistemul de asigurare a calității, le promovează cu consecvență, adoptând întotdeauna, pentru toți membrii săi, atitudini corecte și respingând cu hotărâre discriminarea și exploatarea, indiferent de caracterul mai direct sau mai subtil în care s-ar produce acestea.
- **Concurența.** Sistemul de asigurare a calității va contribui la edificarea, în IÎ, a unui mediu educațional bazat pe: eficiență, eficacitate și competitivitate. În viziunea lui Simion Carmen [47], un producător sau prestator de servicii poate exista și se poate dezvolta numai în condițiile de realizare a bunurilor și serviciilor la un nivel de calitate concurențial. Deci, concurența este și în învățământ cel mai bun catalizator care asigură calitatea ofertei educaționale, adaptarea acesteia la nevoile beneficiarilor, la cererea clienților.
- **Profesionalismul.** IÎ prin sistemul de asigurare a calității încurajează, recunoaște și recompensează profesionalismul cadrelor didactice și cercetătorilor care manifestă competență în îndeplinirea tuturor sarcinilor profesionale, solidaritate colegială și loialitate competițională, dedicându-se fără rezerve carierei academice, identificându-se cu specialitatea în care își desfășoară activitatea și asumându-și obligația morală de a contribui semnificativ la pregătirea temeinică a studenților.

- **Respectul și toleranța** se numără printre valorile sistemului de asigurare a calității și sunt cultivate constant, în scopul creării și întreținerii unui climat favorabil unor relații, pe cât posibil, armonioase, echilibrate și raționale între diferitele grupări și diferiți membri ai comunității sale academice.
- **Bunăvoința**. Sistemul de asigurare a calității se axează atât pe recunoașterea și recompensarea celor merituoși, cât și pe înțelegerea și sprijinirea celor aflați în dificultate.
- **Responsabilitatea** este promovată de sistemul de asigurare a calității atât în dimensiunea profesională, cât și în cea civică, pe de o parte, prin orientarea activităților către nevoile personale, instituționale și sociale, iar pe de altă parte, prin solicitarea respectării standardelor de calitate în toate împrejurările, inclusiv în cele când angajații reprezintă public instituția.
- **Transparența.** Se asigură o transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, cerințele profesionale, principiile de evaluare etc. Se va oferi oricând motivații bazate pe informații consistente și corecte pentru opiniile exprimate și deciziile luate.
- **Confidențialitate** în furnizarea, completarea, utilizarea și asigurarea accesului la informație în conformitate cu regulile și procedeele acceptate. Se va proceda cu discreție și se vor proteja datele cu caracter personal și cele privitoare la proprietatea intelectuală în activitățile de autoevaluare și evaluare externă.

Antropologii și-au concentrat cercetările asupra proiectului studiilor culturale din perspectiva valorilor promovate. Majoritatea resping însă identificarea culturii cu bunurile de consum și noțiunea unei culturi cu granițe, stratificată, deci implicit și pe cea de subcultură. În locul ei, se propune modelul unei rețele complexe de pattern variabile, care leagă oamenii aflați în poziții diferite sau formațiile sociale aflate pe scări diferite. Potrivit acestei idei, fiecare grup își poate construi o identitate culturală proprie. În acest context, fiecare instituție poate avea o cultură a calității specifică, constituită din valori acceptate și promovate.

2.3. Funcțiile managementului calității

Caracterul dinamic, evolutiv al managementului calității se manifestă atât extensiv, prin diversificarea și creșterea numerică a caracteristicilor de calitate și a funcțiilor utile ale serviciilor educaționale, cât și intensiv prin îmbunătățirea mărimilor acestor caracteristici și a gradului de utilitate asigurat de funcțiile serviciilor educaționale. Uneori, practicarea excesivă, necontrolată a formelor intensive de îmbunătățire a calității duce la un „percepționalism nerațional", adică o depășire a limitelor utile ale mărimii caracteristicilor realizate, ceea ce provoacă creșteri semnificative ale costurilor de realizare, fără ca acestea să fie motivate prin utilități sau servicii suplimentare aduse beneficiarilor.

În tabelul de mai jos, ca rezultat al sintezei mai multor surse bibliografice [48, 49, 50, 51] efectuate de noi, sunt prezentate funcțiile principale ale managementului calității explicate prin caracteristicile semnificative și etapele de parcurs în realizarea acestora.

Tabelul 2.1. Domeniile principale ale managementului calității

Funcții	Explicații	Etape
Planificarea calității	Proiectarea unui Sistem de Management al Calității (SMC) reprezintă o decizie strategică a conducerii unei IÎ. Aceasta implică un ansamblu complex de activități pentru realizarea și punerea în aplicare, dar beneficiile sunt multiple: se generează încrederea că produsele sau serviciile sunt corespunzătoare calitativ, se asigură o creștere a competitivității și obținerea excelenței.	1) stabilirea clienților; 2) determinarea necesităților clienților; 3) desfășurarea caracteristicilor produsului care să satisfacă necesitățile și cerințele detectate; 4) proiectarea și desfășurarea proceselor capabile să producă aceste caracteristici; 5) transferul planurilor rezultate la catedre și la personalul operativ.
Controlul calității	În cazul IÎ, se realizează, prin evaluarea școlară, activitatea de eliminare a produselor cu defecte și prevenire a schimbărilor nedorite în calitatea produsului oferit. Controlul calității este un proces de menținere a standardelor, și nu de generare a acestora.	1) evaluarea rezultatelor reale; 2) compararea acestor rezultate cu obiectivele stabilite în planificarea precedentă; 3) acționarea în funcție de consecințele acestei comparații.
Asigurarea calității	Asigurarea calității sunt acele activități prin care calitatea se produce, se creează. Asigurarea calității înseamnă acea parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite. Asigurarea calității presupune atât obiective interne, cât și pe cele externe:	1) întocmirea documentelor care susțin politica IÎ în domeniul calității; 2) organizarea resurselor pentru implementarea acestei politici; 3) stabilirea măsurii în care produsul sau serviciul are caracteristici care satisfac nevoile clientului;

	• *intern,* în cadrul unei organizații, asigurarea calității furnizează încredere managementului; • *extern,* asigurarea calității furnizează încredere clienților sau altora. Asigurarea calității nu reprezintă ceva în plus, nu sunt „paralele" față de cele care asigură funcționarea și dezvoltarea IÎ, ci parte integrantă a acestora.	4) evaluarea proceselor, produselor, serviciilor IÎ și determinarea locului și tipului de riscuri privind apariția non-calității; 5) determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control; 6) stabilirea modului în care se evaluează conformitatea produsului cu caracteristicile prescrise.
Îmbunătățirea calității	Prin îmbunătățire se înțelege dobândirea unui nivel de performanță superior celui existent anterior. Îmbunătățirea poate fi aplicată proceselor, caracteristicilor unui produs sau serviciu, pentru reducerea erorilor și defectelor. Performanțele referitoare la calitate pot fi îmbunătățite pe două căi: 1. Îmbunătățirea calității în cadrul limitelor prescrise de standardul de calitate existent (exemplu: aplicarea metodelor participative pentru a micșora abandonul studiilor); 2. Îmbunătățirea calității prin schimbarea standardului de calitate existent cu un altul superior.	1) determinarea obiectivului de atins (ex., un nou curriculum, noi valori ale culturii organizaționale, noi standarde etc.); 2) determinarea politicii necesare îmbunătățirii (ceea ce permite managementului să determine sau să stimuleze îmbunătățirea); 3) analiza alternativelor posibile și proiectarea soluției optime; 4) organizarea resurselor pentru implementare; 5) implementarea soluției alese; 6) organizarea controlului calității, corespunzător menținerii noului nivel de performanță.

Pentru ca o IÎ să poată fi condusă și să funcționeze cu succes, este necesar ca aceasta să fie coordonată și controlată în mod sistematic și transparent. Succesul poate rezulta din implementarea și menținerea unui sistem de management al calității, care este proiectat pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor, luând în considerare necesitățile tuturor părților interesate.

2.4. Managementul Calității Totale (TQM)

Pentru a presta servicii de calitate, IÎ trebuie să fie preocupată de dezvoltarea unei filosofii de management axată pe Managementul Calității Totale – *un mod de conducere a unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor acesteia și care vizează un succes pe termen lung prin satisfacerea clientului, precum și avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate.*

Acesta se poate realiza doar prin elaborarea și implementarea unui Sistem de Management al Calității (SMC). SMC, în organizație, are ca scop *integrarea tuturor elementelor care influențează calitatea produselor și serviciilor oferite de IÎ.* Sistemul trebuie să fie deschis, deoarece, în caz contrar, poate apărea efectul entropiei (haos și incertitudine) și să fie abordat din perspectivă cibernetică pentru a asigura, în baza unui feedback permanent, buna funcționare și dezvoltare a acestuia. SMC se constituie din ansamblul de structuri organizatorice, responsabilități, proceduri, instrucțiuni, procese și resurse, care au drept scop implementarea conducerii calității.

A avea în organizație un SMC este o dovadă a unui management performant, a unui management orientat spre valori culturale care consideră calitatea un factor fundamental al progresului continuu. Valorile culturale, promovate odată cu implementarea sistemului calității, constituie o consecință a schimbărilor intervenite în cultura organizațională.

Referindu-se la „cultura Managementului Calității Totale", Berry H. ia în considerare următoarele valori ale acesteia [52, p. 42]:

- clientul are prioritate absolută;
- munca în echipă și cooperarea sunt esențiale;
- clientul intern este important;
- satisfacerea clientului este mai importantă decât orice indicator;
- îmbunătățirea pe termen lung este preferabilă orientării pe termen scurt;
- argumentați cu date, nu improvizați;
- fiți preocupați să găsiți soluții, nu vinovați;
- implicați întregul personal;
- Managementul Calității Totale nu reprezintă un program distinct;
- Managementul Calității Totale este un proces „uman-intensiv" și nu „capital-intensiv";
- promovați spiritul de angajare la nivelul conducerii de vârf.

Aplicații

Pornind de la valorile anterior exprimate, alcătuiți o listă a celor mai importante cinci valori care ar putea să fundamenteze un sistem de

Filosofia TQM poate fi exprimată ca un sistem de management centrat pe calitate, capabil de a produce „excelență".

Deși există opinii diferite privind căile de urmat pentru atingerea excelenței, consensul a fost atins în legătură cu rolul primordial al angajaților organizației. Putem afirma că zero defecte și îmbunătățirea continuă reprezintă principiul potrivit căruia totul trebuie făcut bine de prima dată și de fiecare dată.

Viziunea sistemică presupune că TQM cuprinde toate elementele de sistem și procesele unei întreprinderi. În fiecare fază de realizare a produselor, sunt luate în considerare anumite cerințe, iar gradul de satisfacere a acestora se reflectă în fazele următoare.

Conform cercetărilor efectuate „total" relevă următoarele semnificații:

- toate compartimentele IÎ sunt implicate în obținerea și îmbunătățirea calității;
- în cadrul fiecărui subdiviziune, toți salariații au responsabilități privind calitatea, „calitatea este problema tuturor";
- calitatea totală reprezintă un răspuns la totalitatea cerințelor (ale clienților și ale celorlalte părți interesate);
- fiecare subdiviziune al IÎ utilizează toate mijloacele de care dispune în scopul îmbunătățirii calității, prin orientarea resurselor mai mult către prevenirea non-calității și mai puțin către eliminarea problemelor;
- fiecare subdiviziune al IÎ este implicat pe întreaga durata a ciclului vieții produsului;
- toate subdiviziunile IÎ rămân responsabile în ceea ce privește calitatea, până la satisfacerea completă a cerințelor clientului.

Astfel, **calitatea rezultă din mobilizarea permanentă a tuturor subdiviziunilor instituției de învățământ, pe întreaga durata a ciclului vieții produsului (dezvoltării competențelor elevilor)**.

Caracteristici ale unei IÎ conduse după principiile TQM:

– Centrare pe beneficiar
– Centrare pe prevenirea apariției problemelor
– Investiția în resurse umane
– Există strategii, planuri privind calitatea
– Abordează criticile ca posibilitate de învățare
– Definește caracteristici de calitate pentru toate domeniile vieții școlare
– Managementul este centrat pe obținerea calității
– Toți angajații sunt implicați în procesul de schimbare
– Există un "facilitator al calității" care conduce procesele de schimbare
– Încurajează creativitatea
– Cunoaștere clară a rolurilor și a responsabilităților
– Există o strategie clară de evaluare
– Consideră calitatea ca mijloc de satisfacere a clientului
– Există planificări pe termen lung
– Consideră calitatea ca parte a culturii IÎ
– Dezvoltarea calității este corelată cu imperativele strategice
– Definește o misiune specifică

Scopul TQM este acela de a satisface și chiar de a depăși așteptările beneficiarului Astfel, calitatea este privită ca un set de caracteristici specifice "intrărilor", "procesului" și "ieșirilor" unei instituții. Iar serviciile educaționale oferite trebuie să satisfacă nevoile și așteptările grupurilor de interese din interiorul și din afara IÎ – orientare fermă spre client.

PRACTICI UTILE

1. Reflectați asupra celor învățate la acest modul și completați tabelul:

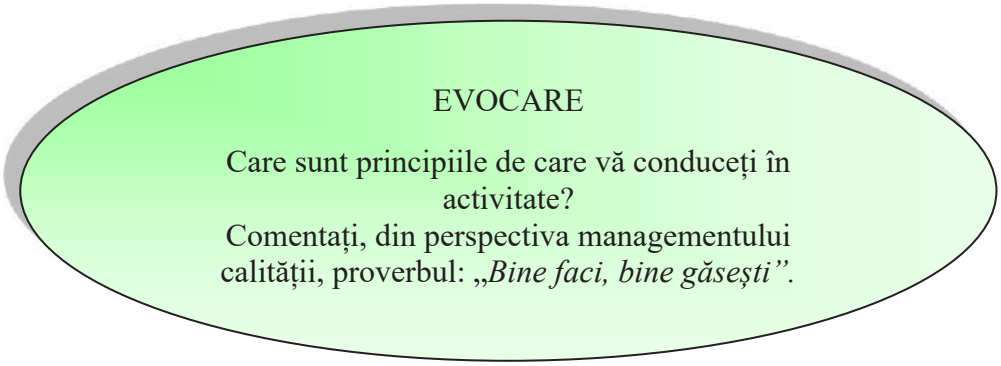
Ce am învățat/dezvoltat (concepte, principii, metode, capacități, atitudini etc.)?	Unde voi aplica?	Cum voi aplica?
1.		
2.		
3.		

2. Stabiliți corespondența între funcțiile/domeniile managementului calității din coloana A cu conținutul acestora din coloana B. Înscrieți în spațiul indicat din coloana A litera respectivă din coloana B.

COLOANA A	COLOANA B
_____ 1. planificarea	a) generarea încrederii în satisfacerea cerințelor calității
_____ 2. controlul	b) creșterea capacității de satisfacere a cerințelor calității
_____ 3. asigurarea	c) satisfacerea cerințelor calității
_____ 4. îmbunătățirea	d) stabilirea obiectivelor, proceselor, resurselor

3. Formulați cinci propuneri pentru implementarea TQM în IÎ în care activați/învățați.

Modulul 3. Principiile Managementul calității



REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII ***Studenții vor fi capabili:***	**UNITĂȚI DE CONȚINUT**
• să analizeze principiile managementului calității; • să evalueze activitățile din perspectiva principiilor managementului calității; • să compare modelele de evaluare a calității.	Principiile managementului calității: *Orientarea către client; Leadership; Implicarea personalului; Abordarea pe bază de proces; Abordarea managementului ca sistem; Îmbunătățirea continuă; Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor; Relații reciproc avantajoase cu furnizorul.* Modele de evaluare a calității: Modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității, Modelul American al Excelenței.

3.1. Principiile managementului calității

Pentru asigurarea unei abordări unitare a calității, este importantă formularea unor principii, care să fie luate în considerare la elaborarea politicii calității. Suntem de acord cu afirmația lui Vlad Pâslaru că „Promovarea pe toate căile posibile a idealului uman, marcat în prezent de cele trei principii: al libertății, al democrației și al schimbării în pozitiv a ființei umane" [53, p. 1] este o prioritate pentru învățământ.. Or, capătă o importanță deosebită stabilirea unor principii de bază, pentru asigurarea calității ofertei educaționale.

Principiile managementului calității reprezintă reguli cuprinzătoare și fundamentale de conducere și funcționare a unei organizații, care au ca scop îmbunătățirea continuă a performanței pe termen lung, orientându-se pe satisfacerea clienților și ținând cont în același timp și de necesitățile angajaților organizației.

În urma unei anchete organizate de ISO, în care au fost implicate peste 1000 de organizații, și care avea ca principal scop identificarea principiilor care ar trebui luate în considerare în procesul îmbunătățirii continue a performanțelor unei organizații, în vederea satisfacerii cerințelor clienților și a tuturor părților interesate, au fost identificate opt principii ale managementului calității. Acestea sunt incluse în *„ISO 9000:2008 Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular"*. În continuare, prezentăm esența acestor principii, adaptate de noi pentru a fi aplicate în IÎ, totodată, am stabilit și influența benefică a acestora asupra activității managementului instituției.

Principiul I: „Orientarea către client". Acest principiu consideră că întreaga activitate a organizației trebuie orientată către client. Organizațiile depind de clienții lor și, de aceea, trebuie să înțeleagă necesitățile actuale și viitoare ale clienților, să îndeplinească cerințele clienților și să tindă spre depășirea așteptărilor clienților.

Aplicarea acestui principiu implică:

- *înțelegerea tuturor nevoilor și așteptărilor clienților IÎ;*
- *asigurarea unui echilibru între modul de abordare a nevoilor clienților și a celorlalte părți interesate (personalul IÎ, comunitatea locală, societatea în general);*
- *evaluarea satisfacției clienților, pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor;*
- *managementul relațiilor cu clienții.*

Pentru satisfacerea cerințelor clientului, se impune îmbunătățirea calității în toate domeniile de activitate ale IÎ. Numai atunci când toți lucrătorii (cadrele didactice, personalul administrativ) și toate compartimentele satisfac așteptările clientului, instituția va putea câștiga și menține încrederea acestuia.

Prin aplicarea în practică a acestui principiu, se pot identifica următoarele beneficii:

- pentru formularea politicii și strategiei, necesitățile clienților și a celorlalți factori implicați sunt făcute cunoscute în întreaga IÎ;
- pentru stabilirea obiectivelor, se asigură că obiectivele relevante sunt legate direct de necesitățile și așteptările clienților;

- pentru managementul funcțional, se asigură îmbunătățirea performanțelor IÎ pentru a îndeplini necesitățile clienților;
- pentru managementul resurselor umane, se asigură că personalul are cunoștințele și calificarea necesare pentru a satisface clienții IÎ.

IÎ depinde de clienții săi și, din acest motiv, trebuie identificate cerințele prezente și viitoare ale acestora, asigurându-se satisfacerea lor și depășirea așteptărilor clienților.

Principiul II: „Leadership". Leadership-ul este o noțiune complexă care caracterizează acel tip de manager care deține *„arta conducerii"*, fiind conducător nu numai prin natura funcției, ci printr-o recunoaștere a calităților sale de către toți colaboratorii, pentru că activitatea sa se află sub semnul credibilității izvorâte din competență. Liderii sunt foarte importanți pentru o organizație pentru că ei stabilesc unitatea obiectivelor și direcția IÎ. Aplicarea acestui principiu presupune:

- *atitudine pro activă și exemplu personal;*
- *înțelegerea schimbărilor intervenite în mediul extern și răspuns la aceste schimbări;*
- *luarea în considerare a cerințelor clienților, comunității locale și a societății în ansamblu;*
- *stabilirea unei viziuni clare privind viitorul IÎ;*
- *stabilirea sistemului de valori și a normelor etice care să fie respectate la toate subdiviziunile IÎ;*
- *asigurarea unui climat de încredere în relațiile dintre lucrători;*
- *asigurarea resurselor și a libertății de acțiune necesare pentru întregul personal, astfel încât acesta să-și desfășoare activitatea cu responsabilitate;*
- *încurajarea și recunoașterea contribuției lucrătorilor;*
- *promovarea unei comunicări deschise și oneste;*
- *educarea, instruirea și antrenarea întregului personal.*

Prin aplicarea în practică a acestui principiu, se obțin următoarele efecte benefice pentru IÎ:

- pentru formularea politicii și strategiei, stabilirea și comunicarea unei viziuni clare a viitorului IÎ;
- pentru stabilirea obiectivelor, transpunerea viziunii instituției în obiective măsurabile;
- pentru managementul funcțional, personalul autorizat și implicat îndeplinește obiectivele IÎ;
- pentru managementul resurselor umane, se asigură existența personalului autorizat, motivat, bine informat și stabil.

Conducerea asigură concordanța dintre scopul IÎ și mediul intern al acesteia. Ea trebuie să creeze un asemenea mediu în care oamenii se pot implica total pentru realizarea obiectivelor IÎ.

Principiul III: „Implicarea personalului". Personalul de la toate nivelurile reprezintă esența organizației, iar implicarea totală a acestuia permite utilizarea abilităților și cunoștințelor sale în beneficiul IÎ. Implicarea presupune mobilizarea creatoare a tuturor lucrătorilor unei organizații de la conducerea de vârf, top-manager, până la nivelul fiecărui lucrător. Aplicarea acestui principiu presupune:

- *asumarea răspunderii pentru rezolvarea problemelor;*
- *implicarea activă în identificarea oportunităților de îmbunătățire;*
- *punerea în valoare a competențelor, cunoștințelor și experienței;*
- *împărtășirea cunoștințelor și a experienței în cadrul echipelor și grupelor de lucru;*
- *concentrarea asupra satisfacerii nevoilor clienților;*
- *dezvoltarea unui spirit creativ în definirea viitoarelor obiective ale IÎ;*
- *mai buna reprezentare a organizației în relația cu clienții, comunitatea locală și societatea în general;*
- *obținerea de satisfacții ca urmare a muncii desfășurate;*
- *dezvoltarea sentimentului de mândrie de apartenență la IÎ.*

Prin aplicarea acestui principiu, se obțin următoarele efecte benefice:

- pentru formularea politicii și strategiei, personalul contribuie efectiv la îmbunătățirea politicii și strategiei IÎ;
- pentru stabilirea obiectivelor, personalul își asumă responsabilitatea pentru îndeplinirea obiectivelor IÎ;
- pentru managementul funcțional, personalul se implică în luarea deciziilor adecvate și îmbunătățirea proceselor;
- pentru managementul resurselor umane, personalul are satisfacția muncii prestate și este implicat activ în dezvoltarea personală, pentru beneficiul IÎ.

Tehnica *motivării prin implicare a personalului,* specifică IÎ performante, presupune dezvoltarea, la nivelul fiecărui lucrător, a sentimentului că rolul său este esențial pentru realizarea obiectivelor IÎ. Într-un climat de consens și armonie socială, lucrătorii vor putea avea inițiative personale sau colective, desfășurându-și activitatea cu plăcere.

Cadrele didactice și personalul administrativ reprezintă elementul central al unei IÎ și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie valorificate pentru maximizarea rezultatelor.

Principiul IV: „Abordarea pe bază de proces". Acest principiu se bazează pe faptul că, într-o IÎ, un rezultat dorit este obținut cu mai multă eficiență atunci când resursele și activitățile aferente sunt administrate ca proces. Aplicarea acestui principiu presupune:

- *definirea proceselor pentru obținerea rezultatului dorit;*
- *identificarea și evaluarea datelor de intrare și de ieșire ale proceselor;*
- *identificarea interfețelor proceselor cu entitățile funcționale ale IÎ;*
- *evaluarea riscurilor posibile, a consecințelor și impactului proceselor asupra*

clienților și altor părți interesate de procesele respective;

- *stabilirea clară a responsabilităților și autorității privind managementul proceselor;*
- *identificarea clienților interni și externi și a altor părți interesate cu privire la procesele respective;*
- *în proiectarea procesului vor fi luate în considerare: succesiunea etapelor acestuia, măsurile de ținere sub control, nevoile de instruire a personalului, echipamentele, metodele, informațiile, materialele și alte resurse necesare pentru obținerea rezultatelor dorite.*

Principalele efecte benefice, ce rezultă prin aplicarea acestui principiu, sunt:

- pentru formularea politicii și strategiei, utilizarea proceselor definite în întreaga IÎ duce la obținerea unor rezultate previzibile, utilizarea mai eficientă a resurselor;
- scurtarea duratei de execuție a procesului și costuri scăzute;
- pentru stabilirea obiectivelor, înțelegerea capabilității proceselor permite definirea unor obiective ambițioase;
- pentru managementul funcțional, adoptarea abordării procesului pentru toate activitățile duce la scăderea costurilor, prevenirea erorilor, controlul variației, scăderea duratei ciclului și obținerea de rezultate previzibile;
- pentru managementul resurselor umane, stabilirea unor procese eficiente, din punct de vedere al costului pentru managementul resurselor umane, cum ar fi angajarea, educarea și instruirea, permite alinierea acestor procese cu necesitățile instituției și produce o forță de muncă mai capabilă.

Atunci când activitățile IÎ sunt abordate ca un proces, rezultatul dorit poate fi obținut în condiții mai eficiente.

Principiul V: „Abordarea managementului ca sistem". Identificarea, înțelegerea și administrarea unui sistem de procese interdependente pentru un obiectiv dat îmbunătățesc eficacitatea și eficiența IÎ. Aplicarea acestui principiu presupune:

- *definirea sistemului de procese, prin identificarea sau dezvoltarea proceselor cu impact asupra realizării obiectivelor definite;*
- *structurarea sistemului de procese pentru a realiza obiectivele în modul cel mai eficient;*
- *îmbunătățirea continuă a sistemului de procese, luând în considerare rezultatele măsurătorilor și evaluărilor cu privire la acest sistem;*
- *stabilirea resurselor critice pentru desfășurarea activităților.*

Beneficii ale aplicării acestui principiu pentru organizație sunt următoarele:

- pentru formularea politicii și strategiei, crearea unor planuri cuprinzătoare care fac legătura între intrările funcționale și intrările procesului;
- pentru stabilirea obiectivelor, obiectivele proceselor individuale sunt

aliniate cu obiectivele-cheie ale IÎ;

- pentru managementul funcțional, evaluarea mai generală a eficacității proceselor, care conduce la înțelegerea cauzelor problemelor și implementarea de acțiuni prompte de îmbunătățire;
- pentru managementul resurselor umane, asigură o înțelegere mai bună a rolurilor și responsabilităților pentru îndeplinirea obiectivelor comune, reducând astfel barierele inter funcționale și îmbunătățind lucrul în echipă.

În fiecare etapă a prestării serviciilor, sunt luate în considerare anumite cerințe, iar gradul de satisfacere a acestora se reflectă în fazele următoare. Din acest motiv, cadrele didactice trebuie să fie conștiente de interdependențe, să cunoască efectele muncii lor necorespunzătoare asupra „produsului finit" – **competențele absolvenților**.

Atunci când are loc identificarea, înțelegerea și conducerea sistemului de procese intercorelate ale IÎ pentru realizarea obiectivelor stabilite, se asigură eficacitatea și eficiența acesteia.

Principiul VI: „Îmbunătățirea continuă". Îmbunătățirea continuă trebuie să fie un obiectiv permanent al organizației, o cerință a menținerii pe piață în condiții concurențiale. Aplicarea acestui principiu presupune:

- *îmbunătățirea continuă a proceselor, aceasta reprezentând o preocupare constantă pentru fiecare persoană din cadrul IÎ;*
- *aplicarea conceptelor de bază ale îmbunătățirii continue pentru a asigura îmbunătățiri substanțiale;*
- *evaluarea periodică a criteriilor de excelență stabilite pentru identificarea zonelor în care trebuie operate îmbunătățiri, în perspectivă;*
- *îmbunătățirea continuă a eficacității și eficienței tuturor proceselor IÎ;*
- *promovarea activităților bazate pe prevenire;*
- *educarea și instruirea fiecărui lucrător astfel, încât să poată utiliza tehnicile și instrumentele specifice îmbunătățirii continue, printre care: ciclul PEVA (planifică-execută-verifică-acționează), tehnici și instrumente pentru rezolvarea problemelor;*
- *stabilirea obiectivelor referitoare la îmbunătățire și a măsurilor necesare pentru realizarea acestora;*
- *recunoașterea rezultatelor obținute de personalul IÎ în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a proceselor.*

Prin aplicarea în practică a acestui principiu, se obțin următoarele beneficii:

- pentru formularea politicii și strategiei, prin integrarea îmbunătățirii continue în planificarea strategică și în planificarea operațională;
- pentru stabilirea obiectivelor, stabilirea unor obiective de îmbunătățire realiste și ambițioase și asigurarea resurselor pentru îndeplinirea acestor obiective;

- pentru managementul funcțional, implicarea personalului IÎ în îmbunătățirea continuă a proceselor;
- pentru managementul resurselor umane, asigurarea pentru întregul personal al IÎ de instrumente, oportunități și încurajări necesare pentru îmbunătățirea produselor, proceselor și sistemului.

IÎ trebuie să îmbunătățească, în mod continuu, competențele pe care le dezvoltă. Aceasta este posibilă numai prin îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor sale, începând cu studiile de marketing pentru identificarea cerințelor și până la asigurarea satisfacerii integrale a acestor cerințe.

Principiul VII: „Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor". Acest principiu presupune abordarea eficace a problemelor organizației în luarea deciziilor. Deciziile eficace se bazează pe analiza datelor și informațiilor.

Aplicarea acestui principiu presupune:

- *colectarea datelor și informațiilor relevante cu privire la obiectivele stabilite;*
- *luarea măsurilor necesare pentru ca datele și informațiile să fie suficient de clare, disponibile și accesibile;*
- *analiza datelor și informațiilor utilizând metode corespunzătoare;*
- *înțelegerea rolului metodelor statistice în analiza datelor și informațiilor;*
- *luarea deciziilor și întreprinderea măsurilor necesare, atât pe baza rezultatelor unor analize logic argumentate, cât și pe baza experienței și intuiției.*

În domeniile manageriale, aplicarea acestui principiu aduce următoarele beneficii:

- pentru formularea politicii și strategiei, strategiile bazate pe date și informații relevante sunt mai realiste și ușor de îndeplinit;
- pentru stabilirea obiectivelor, utilizarea unor date și informații comparative relevante pentru a stabili obiective realiste;
- pentru managementul funcțional, datele și informațiile reprezintă baza pentru a înțelege performanța proceselor și sistemului, pentru a urmări îmbunătățirile și pentru a preveni eventualele probleme viitoare;
- pentru managementul resurselor umane, analiza datelor și informațiilor din surse cum ar fi supravegherea personalului, grupurile de sugestii și grupuri de orientare ajută la formularea politicilor de resurse umane.

Deciziile trebuie să se bazeze, la toate nivelurile conducerii IÎ, pe analiza datelor și informațiilor relevante și riguros verificate.

Principiul VIII: „Relații reciproc avantajoase cu furnizorul". O organizație împreună cu furnizorul său sunt interdependente, iar sistemul de relații ajută la creșterea capabilității ambilor de a crea valoare.

Astfel, acest principiu se poate aplica prin implementarea următoarelor acțiuni:

- identificarea și selectarea furnizorilor-cheie;
- stabilirea unor relații echilibrate cu partenerii, privind beneficiile pe termen scurt și cele pe termen lung;
- crearea unui sistem clar și deschis de comunicare;
- realizarea unor activități comune de dezvoltare și îmbunătățire a activității;
- stabilirea împreună a unei înțelegeri clare a necesităților clientului;
- cunoașterea comună a informațiilor și planurilor viitoare.

Efectele benefice ale aplicării acestui principiu, în cadrul IÎ, sunt:

- pentru formularea politicii și strategiei, crearea unui avantaj competitiv prin dezvoltarea unor alianțe sau parteneriate strategice cu furnizorii;
- pentru stabilirea obiectivelor, stabilirea unor obiective noi, ambițioase, prin implicarea din timp a furnizorilor;
- pentru managementul funcțional, crearea și administrarea unui sistem de relații cu furnizorii care asigură livrarea sigură, la timp și fără defecte, a produselor;
- pentru managementul resurselor umane, dezvoltarea și îmbunătățirea capabilității furnizorului, prin instruire și eforturi comune de îmbunătățire.

IÎ, pentru a produce calitate, trebuie să contribuie energic la construirea unor relații adecvate cu furnizorii.

Aplicații

Care din principiile managementului calității, prezentate mai sus, sunt respectate la nivelul IÎ în care activați/învățați?
De ce nu sunt respectate unele principii?
Ce acțiuni concrete ar trebui întreprinse pentru respectarea principiilor ISO ale managementului calității?

3.2. Modele de evaluare a calității

Educația din secolul XXI diferă printr-o varietate de trăsături și necesită anumite modificări în conținutul și organizarea învățământului. Unul din factorii obiectivi, care stimulează schimbările în sistemul de învățământ, este fluxul de informații ce crește rapid. Această creștere are loc într-un astfel de ritm, încât vechile metode de comunicare și sistemul educațional propriu-zis nu mai pot face față acesteia. Schimbările, care, totodată, sunt observate în activitatea IÎ, pot avea manifestări multiple, inclusiv noile tehnologii educaționale, metodele de predare, mijloacele de asigurare tehnică a organizației, gestionarea și întreținerea procesului de învățământ etc., ceea ce necesită de la sistemul de management al IÎ o flexibilitate și mobilitate înaltă.

Calitatea în învățământ, calitatea actului educațional devine tot mai mult o preocupare care implică forțe și informații dintre cele mai diverse. Deoarece calitatea, mai ales în învățământ, este reglementată legal, este necesară elaborarea unei metodologii de lucru care să indice și să sprijine găsirea de soluții la probleme de orice natură.

În lume, există mai răspândite modele ale sistemelor de management al calității în învățământ, inclusiv: modele de premii naționale și regionale de calitate, de exemplu, modelul Premiului Național American de Calitate „Baldrige National Quality Award" în domeniul educației [54] sau modelul Fundației Europene privind Managementul Calității (EFQM), utilizat la conferirea Premiului European de Calitate „Excelența în Afaceri" [55], model elaborat în conformitate cu principiile managementului calității totale (TQM), cu cerințele și recomandările standardelor internaționale din seria ISO 9000:2015 [56].

Modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității

Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM) [57] a fost fondată în 1989 de către 14 firme europene de renume. Viziunea EFQM este o lume în care organizațiile și firmele europene sunt lidere în toate domeniile, datorită focalizării absolute asupra calității în activitate. În comparație cu alte modele, ceea ce este, în mod deosebit, impresionant la modelul EFQM este continua centrare pe **criterii** și **rezultate**, cât și pe **examinarea** acestora, precum și autoevaluarea și antrenarea unor supervizori EFQM externi instruiți, care examinează și apoi evaluează totul, în ceea ce privește conținutul activităților și forma de implementare printr-un audit major pe perioada câtorva zile. În final, scopul este descoperirea potențialului de ameliorare, și nu acela de a pune note.

Modelul EFQM 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. Prin INOVARE ȘI INSTRUIRE, se asigură dezvoltarea și consolidarea „Factorilor determinanți" ai „Rezultatelor".

Cele *9 elemente ale modelului EFQM* (având fiecare *ponderile* indicate în Figura 3.1) constituie **9 criterii de apreciere a progresului realizat de organizație pe calea excelenței,** conform principiilor *Managementului Calității Totale (TQM).* Aceste **criterii** sunt divizate în **subcriterii** și **domenii,** care permit să se pună în evidență **„punctele forte",** ca și **„domeniile de ameliorare"** specifice fiecărei organizații evaluate. Performanța este evaluată pe baza criteriilor de facilitare și de rezultat din cadrul Modelului.

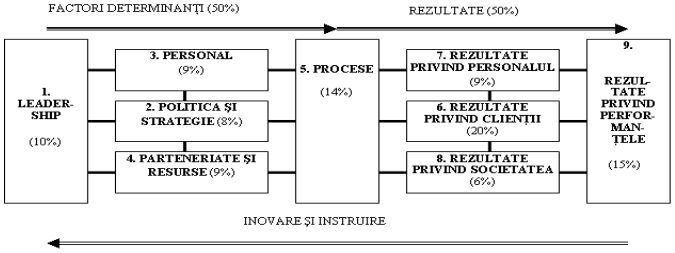


Figura 3.1. Modelul european (EFQM) al excelenței

În cazul **criteriilor de facilitare**, evaluarea vizează dacă și în ce măsură au fost dezvoltate abordări adecvate, implementate efectiv în scopul atingerii excelenței. Trebuie descrise abordările relevante și aplicarea acestora.

În cazul **criteriilor de rezultat**, evaluarea vizează dacă s-au obținut rezultate reale și verificabile, care demonstrează că grupurile de interes relevante (clienți, angajați etc.) simt că nevoile și așteptările le-au fost satisfăcute. Trebuie să se furnizeze dovezi documentate privind rezultatele, din punctul de vedere al grupurilor de interes. Pentru etapa de evaluare, organizația trebuie să indice cum și prin ce mijloace cerința definită în criteriile parțiale relevante este îndeplinită.

Modelul American al Managementului Calității Totale

Malcolm Baldridge Award este o distincție de calitate în SUA, care a avut ca exemplu premiul japonez Deming și care este acordată organizațiilor care fac eforturi deosebite și au succes în domeniul calității. Ea este acordată întreprinderilor de producție, de servicii și întreprinderilor mici.

Ca și concepție, după cum se poate vedea din figura de mai jos, valorile și conceptele centrale sunt organizate în șapte categorii, elementele care se examinează fiind, în mare parte, asemănătoare cu cele ale Premiului European pentru Calitate.

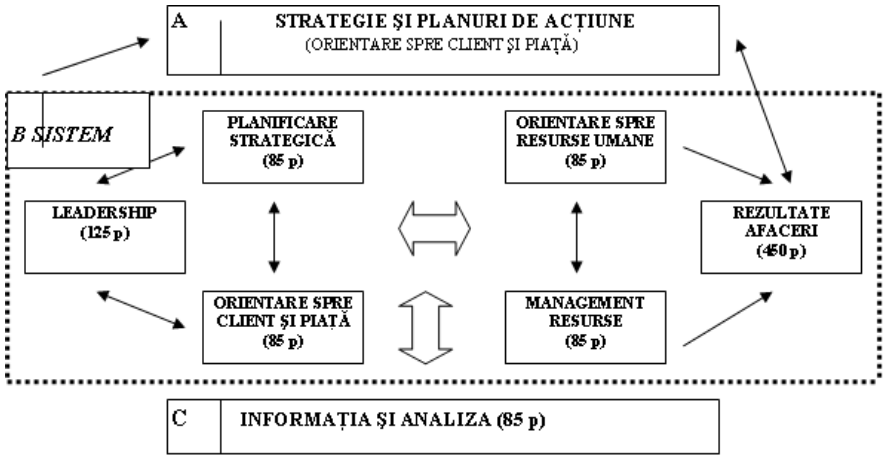


Figura 3.2. Cadrul criteriilor de excelență a performanței, conform Premiului Național pentru Calitate „Malcolm Baldridge" („Modelul American al TQM") [58]

Obiectivele Premiului Malcolm Baldrige pentru învățământ:

- să constituie baza pentru evaluarea practicilor de îmbunătățire aplicate în învățământ;
- să ajute la îmbunătățirea practicilor organizațiilor, punând la dispoziție un set de cerințe-cheie privind performanța;
- să faciliteze comunicarea;
- să promoveze relații de parteneriat între organizații;
- să ajute organizațiile la transmiterea unei educații de valoare.

În realizarea obiectivelor şi în abordarea tuturor problemelor, trebuie să existe o implicare activă din partea studenților/elevilor.

Astfel, datorită necesității de soluționare cât mai eficientă a provocărilor postmoderniste, este nevoie de analiza și determinarea unor modele care prin aplicare să ducă la îmbunătățirea actului educațional.

PRACTICI UTILE

1. Mai jos sunt indicați 8 principii ale managementului calității. Prezentați succint câte un exemplu cum ați aplica aceste principii în calitate de conducător a IÎ.

1. Orientarea către client
_____
_____
_____
_____

2. Leadership _____
_____
_____
_____
_____

3. Implicarea personalului
_____
_____
_____
_____

4. Abordarea pe bază de proces
_____
_____
_____
_____

5. Abordarea managementului ca sistem
_____
_____
_____
_____

6. Îmbunătățirea continuă
_____
_____
_____
_____

7. Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor
_____

_____
_____
_____

8. Relații reciproc avantajoase cu furnizorul

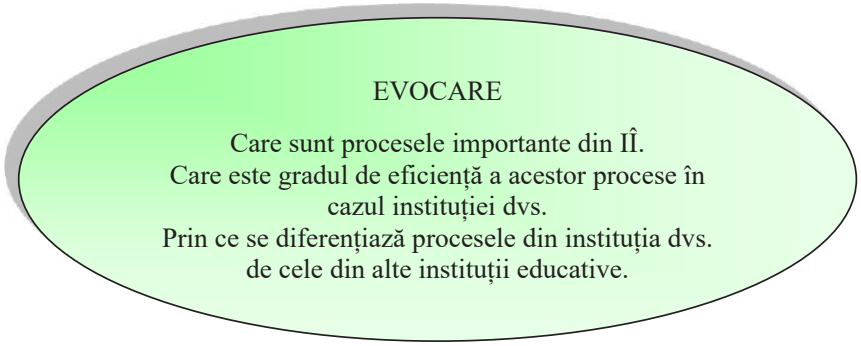
_____
_____
_____
_____

2. Aplicând tehnica SWOT stabiliți factorii interni și externi care pot influența implementarea principiilor calității în IÎ. În cadranele **S** și **W** se vor include factorii interni, iar în cadranele **O** și **T** factorii externi.

S *Punctele forte*	**W** *Punctele slabe*
O *Oportunități*	**T** *Temeri*

3. Elaborați un model de îmbunătățire continuă a activității IÎ.

Modulul 4. Managementul proceselor



REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII ***Studenții vor fi capabili:***	**UNITĂȚI DE CONȚINUT**
• să stabilească tipurile și componentele proceselor din instituție; • să aplice un algoritm de îmbunătățire și reinginerie a proceselor; • să elaboreze procedurile SMC; • să aplice documentația SMC.	• Tipuri de procese: *de management, de suport, de bază, de monitorizare și control.* • Componentele proceselor: *Obiectivele procesului; Limitele procesului; Succesiunea activităților procesului; Principalele subprocese ale procesului și proprietarii acestora; Intrările ca interfețe ale procesului; Ieșiri ca interfețe ale procesului; Indicatori de performanță ai procesului; Înregistrările care stau la baza analizei performanței procesului; Frecvența de analiză a eficacității procesului; Modalități de îmbunătățire a procesului.* • Îmbunătățirea proceselor: *Selectarea procesului care trebuie îmbunătățit; Organizarea echipei de îmbunătățire; Stabilirea obiectivelor; Înțelegerea procesului; Simplificarea procesului și realizarea schimbărilor; Culegerea de date; Stabilitatea procesului; Capabilitatea procesului; Îmbunătățirea continuă; Normalizarea și documentația procesului.* • Re-ingineria proceselor • Procedurile Sistemului de Management al Calității.

4.1 Tipuri și componentele proceselor

Orientarea managementului către procese implica ideea că procesul este forma naturală a organizării muncii. De asemenea, ar trebui să aibă importanță posibilitatea de centrare a activității asupra clientului care, în definitiv, este cel care primește rezultatul final al ansamblului proceselor.

Această abordare, în care întreprinderile private au deja o anumită experiență, începe să fie utilizată și de către unele IÎ, ca un valoros instrument de gestionare a resurselor din ce în ce mai scăzute și pentru a înfrunta presiunea unei societăți care solicită acțiuni, procedee si rezultate mai eficace. În același timp, aceasta abordare permite să se dea răspunsuri mai prompte pentru a obține satisfacția beneficiarilor de servicii educaționale.

Strategiile prin care se pot aborda procesele merg de la îmbunătățirea continuă a acestora, până la reproiectarea sau re-ingineria lor, aceasta din urmă fiind un răspuns radical, de ruptură.

Procesul *poate fi definit ca un ansamblu de activități interdependente, care presupun utilizarea de resurse (umane, materiale, financiare, informaționale) în scopul obținerii unui rezultat.*

Activitățile IÎ se realizează printr-o „rețea de procese". Pentru a obține și îmbunătăți permanent rezultatele, în raport cu cerințele clienților externi si interni, conducerea trebuie să identifice, să organizeze și să administreze rețeaua de procese a instituției și interfețele lor.

Procesele din IÎ pot fi de trei tipuri:

1. *Procesele de proiectare-dezvoltare* se referă la: identificarea și analiza cerințelor părților interesate, formularea finalităților formării în termeni de viziune educațională, competențe și aptitudini, proiectarea planului de învățământ, proiectarea curriculumului la decizia școlii și a celorlalte componente ale formării, proiectarea sistemului de evaluare a elevilor, a modalităților de conducere și menținere sub control a programului educațional.
2. *Procesele de susținere* au ca scop crearea unui mediu adecvat de predare-învățare-evaluare. Ele se referă la mijloacele didactice, biblioteci, baze de date etc.
3. *Procesele de implementare-execuție* se referă la: derularea activităților curriculare și extra curriculare, furnizarea cunoștințelor și competenței, consilierea psihopedagogică.

Procesele într-o IÎ formează cicluri specifice, anuale și multianuale. Examenul de bacalaureat constituie un exemplu de proces care a fost întotdeauna bine reglementat. Între ele, unele activități și procese necesită un grad mai înalt de creativitate (disciplina istoria nu poate fi predată exact la fel de-a lungul anilor). La examinarea elevilor, în schimb, trebuie asigurate anumite standarde, comunicate public, care să garanteze obiectivitatea și echitatea. Din aceste considerente este oportun să stabilim componentele proceselor:

Tabelul 4.1. Componentele procesului

Elemente ale procesului	Explicații	Exemple pentru procesul didactic
1. Obiectivele procesului	Indică în ce scop se desfășoară procesul și indică cerințele de îndeplinit pentru client și pentru IÎ.	„Idealul educațional al școlii din Republica Moldova constă în formarea personalității cu spirit de inițiativă, capabile de autodezvoltare, care posedă nu numai un sistem de cunoștințe și competente necesare pentru angajare pe piața muncii, dar și independentă de opinie și acțiune, fiind deschisă pentru dialog intercultural în contextul valorilor naționale și universale asumate." (art.30 din Codul educației)
2. Limitele procesului	Indică activitatea de început și activitatea de sfârșit a procesului.	Clasele X - XII
3. Succesiunea activităților procesului	Se întocmește diagrama flux a activităților.	În figura 4.1 este prezentată diagrama flux a procesului Îmbunătățirea proceselor
4. Principalele subprocese ale procesului și proprietarii acestora	Se stabilesc principalele subprocese (parte din proces) și responsabili acestora.	1. Predare, proprietar: profesorul. 2. Învățare, proprietar: elevul. 3. Evaluare, proprietar: profesorul.
5. Intrările ca interfețe ale procesului	Intrările sunt împărțite în trei categorii: • Umane, • Materiale, • Informaționale.	Umane: elevi, profesori, personal de deservire. Materiale: sală de clasă, bibliotecă, mijloace didactice, instalații tehnice pentru asigurarea igienei etc. Informaționale: cerințele clienților, curriculum, manuale, standarde, instrucțiuni, ghiduri, recomandări metodice etc.
6. Ieșiri ca interfețe ale procesului	Ieșirile principale ale procesului sunt : a) intenționate, b) neintenționate.	Intenționate: satisfacerea clienților, competențele absolvenților. Neintenționate: abandon, bacalaureat ratat, deșeuri.

7. Indicatori de performanță ai procesului	Indicatori de performanță ai procesului, în ceea ce privește după caz: • eficacitatea – indicatori care reflectă atingerea obiectivelor stabilite; • eficiența - gradul în care resursele sunt minimizate și pierderea este eliminată (performanța din punct de vedere al consumului de resurse).	• Includerea în procesul educațional al tuturor copiilor de vârstă școlară din comunitate prin intermediul educației formale, non formale și informale; • Diversitatea elevilor este privită ca o resursă de valoare; • Curriculumul instituției de învățământ ține seama de diversitatea socio-culturală a elevilor; • Politicile pentru copiii cu nevoi speciale vizează stimularea participării lor în activitățile didactice și extra curriculum; • Există o strategie prin care părinții sunt încurajați să devină parteneri în procesul de învățare al copiilor lor;
8. Înregistrările care stau la baza analizei performanței procesului	Se stabilesc înregistrările care conțin informații privind rezultatele procesului și date necesare pentru calculul și analiza indicatorilor de performanță.	Înregistrări în catalogul clasei și dosarele elevilor, procese verbale ale diverselor ședințe etc.
9. Frecvența de analiză a eficacității procesului	Se stabilește un grafic pentru analiza periodică a eficacității procesului raportat la cerințe	La finele fiecărui semestru.
10. Modalități de îmbunătățire a procesului	Sunt reprezentate de metode și /sau acțiuni de îmbunătățire pentru perioada următoare.	Practicarea predării asistate de calculator.

Aplicații

Stabiliți care sunt componentele de bază ale procesului:

- proiectării didactice;
- oferirii de consultanță psihopedagogică părinților.

Documentele de descriere a proceselor au drept scop asigurarea desfășurării acestora în condiții controlate, prin:

- definirea secvențelor proceselor (activități, decizii, verificări) și, pentru fiecare secvență: datele de intrare necesare, datele de ieșire, responsabilitățile (la nivel de funcții), după caz, trimiteri la alte documente care detaliază activitatea;
- definirea interacțiunilor dintre procesele instituției;
- identificarea resurselor necesare desfășurării proceselor: resurse umane (instruire, abilități, experiență), infrastructură (echipamente, facilități), documentație necesară, condiții de mediu necesare desfășurării proceselor;
- stabilirea responsabilului de proces și a responsabilităților pentru funcțiile implicate;
- stabilirea indicatorilor de performanță ai procesului;
- documentele se prezintă de obicei sub formă de scheme-flux, matrice de responsabilități, tabele sau combinații ale acestora.

Procedura este definită ca un mod specificat de efectuare a unei activități sau a unui proces. În general *procedura* este *documentată (scrisă)* și conține scopurile și domeniile de aplicare ale unei activități, ceea ce trebuie făcut și de către cine; când, unde și cum trebuie efectuată activitatea; ce materiale, echipamente și documente trebuie utilizate; cum trebuie controlată și înregistrată activitatea.

Procesele din II, reieșind din afirmațiile Petrei Van Dijk [59], trebuie să contribuie la realizarea următoarelor dimensiuni ale calității:

1. **Legală**: măsura în care în instituție sunt aplicate reglementările legale și procedurile specifice instituțiilor de învățământ;
2. **Profesională**: concordanța activității personalului didactic cu standardele profesionale specificate și acceptate;
3. **Economică**: atingerea obiectivelor cu un anumit nivel al cheltuielilor, concretizate în costuri, timp, echipamente și personal;
4. **Dorințele / cerințele clienților**: măsura în care procesele sunt în concordanță cu dorințele, așteptările și nevoile potențiale ale clienților;
5. **Piața muncii**: măsura în care instituțiile de învățământ sunt capabile să adapteze rapid procesele la cerințele sociale;
6. **Dezvoltarea organizațională**: capacitatea instituțiilor de învățământ de a defini și a implementa procesele în acord cu cerințele și obiectivele sistemului educațional.

4.2. Îmbunătățirea proceselor

Îmbunătățirea proceselor poate fi considerată ca o activitate de îmbunătățire permanentă, în care schimbările produse sunt considerate ca generatoare de creșteri, nu drastice și nici de ruptură, ca în cazul re-ingineriei proceselor.

A îmbunătăți un proces înseamnă a-l face mai eficient și mai eficace, înseamnă ca acesta să treacă la un grad superior celui pe care îl avea anterior, prin acțiuni sistematice, care vor face ca schimbările să fie mai stabile.

A-l face mai eficient înseamnă ca rezultatele proceselor să atingă obiectivele prevăzute, ocupând locul principal în satisfacerea clientului. Prin *a-l face mai eficace* se urmărește mărirea raportului *valoare produsă – resurse folosite*, cu scopul reducerii costurilor asociate activităților care integrează un proces.

4.2.1 Selectarea procesului care trebuie îmbunătățit

Ținând cont că resursele sunt limitate, la selectarea proceselor pentru îmbunătățire trebuie să se aibă în vedere următoarele aspecte:

- calitatea se referă la satisfacția clientului și, deci, un lucru important de selecționat într-un proces este efectul pe care îl are asupra satisfacției clientului;
- limitele procesului trebuie să fie definite cu claritate. A se ști unde începe și unde se termină procesul;
- costurile asociate procesului. Ele pot fi un criteriu important, astfel încât intervențiile în procesele care suportă costuri mai ridicate să aibă prioritate;
- importanța procesului în cadrul strategiei IÎ;
- impactul pe care îmbunătățirea l-ar avea asupra IÎ și asupra imaginii acesteia;
- probabilitatea succesului;
- procesul selecționat trebuie să se desfășoare treptat, pentru a nu exista dificultăți în a-l observa și documenta;
- procesul trebuie să se afle în cadrul ariei de control a IÎ.

De asemenea, trebuie să ținem seama că, la început, poate fi foarte utilă centrarea pe procese scurte și puțin complexe, perioadă în care unii membri ai echipei acumulează experiența pentru abordarea pe viitor a unor procese mai complexe.

Aplicații

Stabiliți două procese din IÎ în care activați/învățați care necesită o îmbunătățire urgentă. Argumentați.

4.2.2 Organizarea echipei de îmbunătățire

Echipa de îmbunătățire poate fi formată din persoane care își desfășoară activitatea în cadrul procesului selecționat și pe care îl cunosc bine. Este avantajos ca dimensiunea grupului să fie între cinci și șapte membri, pentru că un număr mai mare, în general, îngreunează ajungerea la consens și la atingerea obiectivelor. Echipa poate avea un consultant în cazurile în care membrii săi nu au experiența sau cunoștințele necesare pentru a aplica metoda. Liderul echipei poate fi desemnat pe baza a diferite criterii; de obicei, se alege o persoană cu responsabilitate importantă, ce are cunoștințe despre procesul studiat, ca de exemplu un șef de catedră, director adjunct etc.

Echipa va avea nevoie de formare în materie de tehnici de grup și instrumente statistice care să-i permită să-și atingă obiectivele. Această pregătire poate fi realizată de către lider sau de către un consultant în materie de calitate.

4.2.3 Stabilirea obiectivelor

Identificarea problemelor asociate procesului este un bun mijloc de a fixa obiectivele. Obiectivele pot avea drept finalitate satisfacerea clientului, reducerea costurilor sau micșorarea termenelor.

Nu trebuie să uităm încadrarea îmbunătățirii proceselor în spațiul calității și, în concluzie, orientarea pe care această activitate trebuie să o aibă spre satisfacerea necesităților clientului.

4.2.4 Înțelegerea procesului

Înainte de a iniția îmbunătățirea unui proces, este indispensabil să îl înțelegem în profunzime. Procesele și interacțiunea acestora trebuie analizate din perspectivă sistemică. Abordarea sistemică constă într-o *metodă de analiză a obiectelor, proceselor și fenomenelor privite ca un întreg, ca un tot unitar, formate din subsisteme aflate în interacțiune, în procesul de formare și manifestare a lor ca sisteme și structuri funcționale.* Dintre caracteristicile sistemului amintim:

- Este un complex de elemente în interacțiune;
- Are un caracter integral, care-i va permite sistemului să-și păstreze unitatea;
- Dispune de mecanisme de autoorganizare și de corectarea a erorilor prin mecanisme de *feed-back* (retroactiv) și *feed-before* (preventiv);
- De regulă, fiecare sistem este subsistem integrat într-un sistem supraordonat, astfel încât subsistemul își pierde un anumit grad de libertate. Sistemului supraordonat îi va crește autonomia în raport cu mediul, într-o măsură mai mare decât ar fi putut-o realiza subsistemele izolate.

Un instrument fundamental în înțelegerea procesului este *diagrama fluxului* de lucru. Această tehnică permite modelarea procesului, ceea ce înseamnă realizarea unei descrieri complete a sistemului și activităților conținute în el. În figura de mai jos este prezentată diagrama fluxului de lucru a îmbunătățirii unui proces ce constituie în sine un proces. Acolo se poate observa prezența unui subproces (A), care nu este altceva decât corespondentul îmbunătățirii continue.

De-a lungul acestei etape, se vor investiga principalele detalii despre diferitele activități, despre timpul lor de operare, ceea ce poate aduce o noua viziune, care să permită perfecționarea manifestării obiectivelor prevăzute. Odată procesul modelat, este nevoie ca această investigație să fie continuată pentru a fi siguri că imaginea formată despre el este corectă.

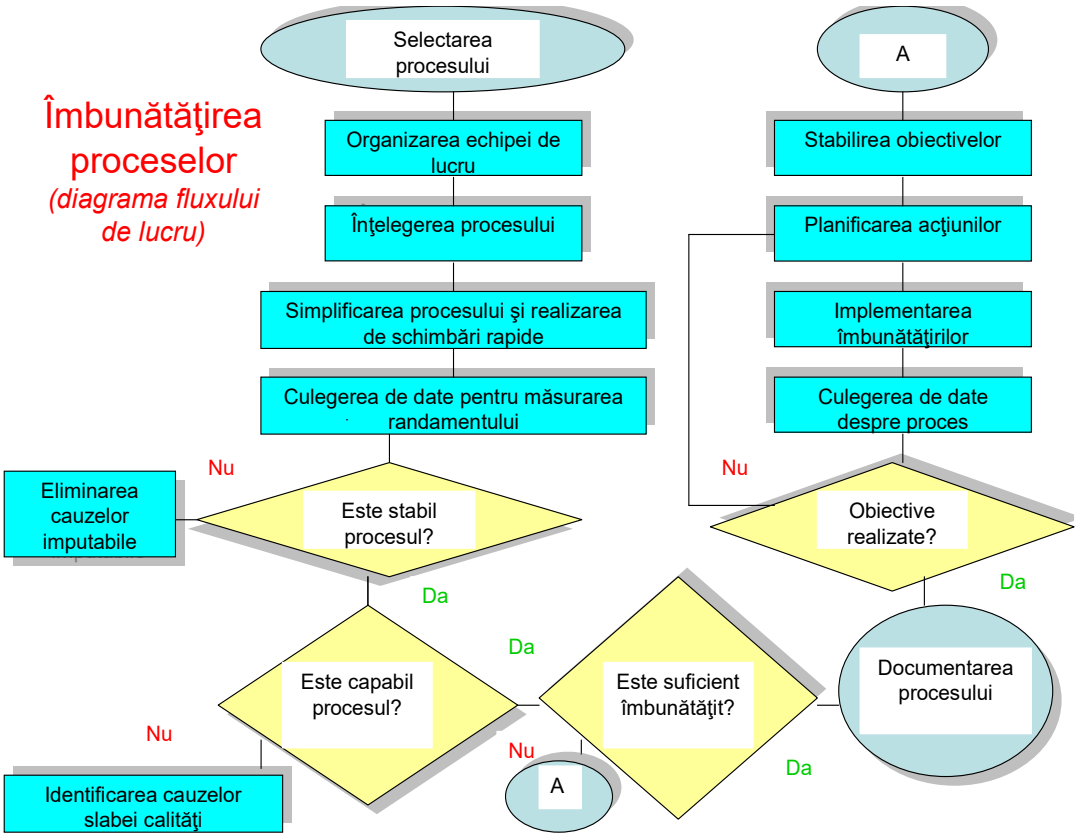


Figura 4.1. Îmbunătățirea proceselor

4.2.5 Simplificarea procesului și realizarea schimbărilor

O dată ce schema fluxului de lucru al procesului a fost dezvoltată, se vor analiza diferitele activități și elabora o alternativă care vor moderniza procesul.

În această fază se va parcurge fluxul de activități răspunzând la următoarele întrebări:

1. *Este necesară această activitate?* Dacă se consideră că nu este necesară, se va proceda la eliminarea sa. Criteriile pentru adoptarea acestei decizii ar fi:
   - valoarea adăugată a activității. Dacă nu exista valoare adăugată, operația riscă să fie înlăturată;
   - funcția sa ca activitate de control. Este posibil să nu prezinte valoare, dar este necesară pentru cunoașterea derulării procesului. În acest caz, s-ar examina dacă aceasta activitate de control aduce informații relevante sau informații la care se poate renunța;
   - normativa legală impune sau justifică prezența activității.

2. *Activitatea este redundantă (excesivă)?* Dacă este așa, este probabil ca funcția activității să fi fost efectuată de o altă activitate și, deci, să fie eliminată.

3. Procesul ar funcționa dacă activitatea ar fi eliminată? Este posibil că înlăturarea

sa să producă defecte sau să facă imposibilă executarea completă a acestuia?

Alte defecte care pot fi descoperite și care se pot transforma în oportunități de îmbunătățire, se pot referi la:

- resurse (materiale, echipament, metode, personal) inadecvate sau insuficiente;
- intrări nepotrivite în proces;
- normalizarea unui proces deficient;
- deficit în formarea personalului;
- nefolosirea noilor tehnologii aplicabile procesului.

Odată analizate posibilele schimbări, echipa va elabora diagrama de flux corespunzătoare, ca și documentația necesară pentru modelarea suficientă a procesului îmbunătățit și va realiza transformările, în cazul în care are asemenea împuterniciri. Înainte de modificarea procesului, personalul va trebui să fie informat și antrenat în legătură cu noutățile existente, asigurând acceptarea noului mod de lucru.

4.2.6 Culegerea de date

Se va desfășura un plan pentru concretizarea datelor despre caracteristicile calității și despre satisfacerea beneficiarilor în ceea ce privește procesul îmbunătățit. De asemenea, măsurarea trebuie să se extindă și la alte aspecte legate de obiectivele de îmbunătățire definite anterior, precum: timpii de ciclu, termeni, costuri și, în general, toate acelea care sunt considerate relevante pentru proiectul de îmbunătățire. Se va hotărî când, unde și cum vor trebui să fie culese datele, în ce puncte ale procesului și cine va răspunde de reunirea lor.

4.2.7 Stabilitatea procesului

De câte ori se repetă o secvență a procesului apar variații. Acestea pot fi aleatorii (datorate întâmplării) sau specifice (care provoacă deviații semnificative).

Se investighează, în această fază, stabilitatea procesului și prezența posibilă a acestor cauze speciale de variație. Când apar semnale ale prezenței acestor cauze, echipa va trebui să le identifice și să acționeze conform cu structura cauzei:

- dacă eficacitatea si/sau eficiența procesului este alterată de o cauză a variației, aceasta trebuie sa fie eliminată;
- dacă este de natură temporală, poate că trebuie să se țină cont de ea, dar nu trebuie să se adopte nici o măsură;
- uneori poate apărea o cauză specială care să producă o variație pozitivă în proces, apropiindu-și rezultatele de obiective. Atunci, echipa va trebui să încorporeze această transformare a procesului în mod permanent.

4.2.8 Capabilitatea procesului

Pentru estimarea ei se stabilesc standardele calității și se compară cu potențialul procesului de a satisface aceste standarde. Dacă procesul nu satisface standardele el este „incapabil", atunci va trebui să se afle cauzele pentru care rezultatele procesului sunt nesatisfăcătoare. Odată identificate posibilele cauze, se vor aduna datele pentru a se vedea în ce măsură fiecare din ele afectează negativ randamentul.

4.2.9 Îmbunătățirea continuă

Utilizarea ciclului prezentat în fig. 4.2. semnifică faptul că echipa, în urma studiului problemelor existente, va stabili obiective noi, va planifica transformările care trebuie realizate și va aduna datele care corespund comportamentului procesului când transformările au fost aplicate. După ce au fost făcute acestea, rezultatele vor trebui să fie evaluate și se va lua o decizie: se trece la normalizarea procesului sau se continuă îmbunătățirea? Aceasta se petrece ori de câte ori se consideră necesar. În acest proces, se va folosi din nou metodologia anterioară în sensul parcurgerii diferitelor activități ale procesului și luării de decizii în ceea ce le privește aplicării transformărilor, culegerii de date pentru determinarea stabilității și capacității procesului și evaluării în final: se normalizează sau se continuă analiza?

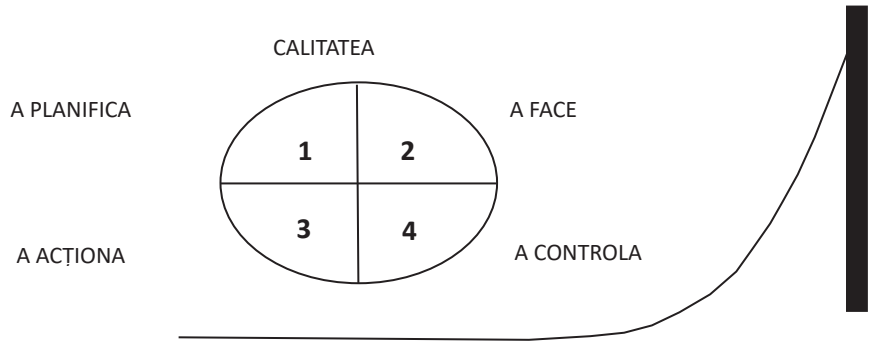


Figura 4.2. Roata lui Deming

Cuvântul „acțiune” are sensul de a acționa asupra cauzelor non-conformității detectate și este sinonim cu „îmbunătățire”.

4.2.10 Normalizarea și documentația procesului

Dacă procesul este capabil și îi satisface pe clienți poate fi introdus și normalizat. Pentru standardizare, echipa va trebui sa realizeze documentația necesară, care să reflecte procedeele implicate, comportamente, priorități și, în general, informația precisă ca executarea operațiilor să se realizeze în acord cu prevederile.

Aplicații

Proiectați îmbunătățirea procesul predării unei discipline școlare din perspectiva TIC și aplicării inteligenței artificiale.

4.3 Re-ingineria proceselor

Re-ingineria proceselor se referă la inițiative discrete, care pretind reproiectări noi și radicale ale proceselor într-un cadru temporal limitat [60]. Nu este vorba de îmbunătățirea proceselor ineficace și/sau ineficiente, ci de reproiectarea radicală a proceselor, a organizării și a culturii privind calitatea unei II având drept scop

creșterea spectaculoasă a performanței. Reproiectarea proceselor nu se aplică numai II care se confruntă cu mari dificultăți, ci și celor care merg bine dar întrevăd în viitor conjuncturi nefavorabile, însoțite de dificultăți pe care vor să le evite sau celor care, deși nu întrevăd dificultăți și pericole, au un management ambițios și agresiv.

Fazele metodologiei re-ingineriei proceselor:

1. Definiția proiectului. În aceasta fază se definește proiectul de re-inginerie în funcție de strategia IÎ, hotărând ce trebuie schimbat, mobilizând resursele necesare și momentul planificării proiectului și finalizării activităților adiacente:

- crearea unei mape cu procese. În ea se poate înscrie fluxul diferitelor procese care se operează în IÎ, conexiunile între ele și sectoarele funcționale implicate. Obiectivul este să se ajungă la o viziune de ansamblu, care să permită luarea de decizii în ceea ce privește procesele care vor constitui obiectul re-ingineriei.
- selecționarea proceselor care vor fi supuse procesului de re-inginerie.
- selecționarea membrilor echipei care se ocupă cu re-ingineria.
- inițierea campaniei de comunicare internă. Este normal să apară rezistențe puternice de la început. Din acest motiv, este hotărâtor să se realizeze o companie de comunicare centrată pe mesaje forte, care să depășească aceste rezistențe.

2. Înțelegerea procesului existent. Procesele implicate sunt examinate pentru a stabili obiectivele lor și persoanele care intervin în cadrul activităților.

Elementele critice ale acestei faze sunt:

- definirea componentelor-cheie ale procesului;
- înțelegerea necesităților clientului și a cerințelor lor în raport cu rezultatul procesului;
- identificarea punctelor slabe și a posibilelor puncte de ruptură care se vor constitui în ocazii de îmbunătățire radicală.

În această etapă se descrie procesul așa cum este, descompunându-l pas cu pas. Rezultatul va fi o diagramă precisă, pe mai multe niveluri ale procesului. În această diagramă vor fi reflectate intrările în fiecare activitate, ieșirile lor și punctele de control existente, ca și resursele folosite și operațiile de transformare intrări-ieșiri.

Această operație va produce un model, în care se vor preciza datele și documentele folosite pentru proces, ca și relațiile dintre ele. În aceasta fază se realizează o analiză cost – beneficiu.

3. Proiectarea noului proces. Se va schița procesul, trecând de la *„așa cum este*" la *„așa trebuie să fie*". În realitate, această activitate va fi începută din faza anterioara, în care acțiunea de modelare a procesului evidențiază posibilele puncte de ruptură.

Elementele-cheie ale acestei faze sunt:

- identificarea inovațiilor potențiale;
- dezvoltarea unei perspective inițiale pentru noul proces;
- identificarea posibilelor îmbunătățiri;
- asigurarea acordului echipei manageriale cu optica noului proces.

4. Introducerea noului proces. Este tranziția de la vechiul la noul proces. Această fază trebuie să includă formarea și antrenarea personalului, fiind implicat un nou mod de lucru.

Odată introdus noul proces, pot trece câteva luni până să se înceapă perceperea rezultatelor. Din acest motiv, introducerea și dezvoltarea acestuia trebuie să fie obiectul unui plan operațional, în care se va ține cont de schimbarea normelor, a sistemelor de evaluare, compensare, formare etc.

Aplicații

Proiectați procesul elaborării, aprobării și realizării probei de evaluare finală la o disciplină școlară.

4.4. Procedurile Sistemului de Management al Calității

Plecând de la ideea că, printr-o orientare permanentă în direcția calității, o II se poate dezvolta constant, putem afirma că: pentru a obține succesul prin calitate, II trebuie să fie competentă. De aceea, pentru toate activitățile principale în care este implicat managementul calității, trebuie elaborate proceduri, respectiv documente care specifică sau descriu cum să se îndeplinească o activitate, o acțiune sau un sistem de acțiuni și în care sunt incluse specificații privind echipamentul și materialele utilizate, succesiunea operațiilor necesare, responsabilitățile compartimentelor și persoanelor.

Procedura poate fi definită ca un mod specificat de efectuare a unei activități sau a unui proces. În general, *procedura* este *documentată (scrisă)* și conține scopurile și domeniile de aplicare a unei activități, ceea ce trebuie făcut și de către cine; când, unde și cum trebuie efectuată activitatea; ce materiale, echipamente și documente trebuie utilizate; cum trebuie controlată și înregistrată activitatea.

În conformitate cu *Teoria Justiției Procedurale* [61], în care se atrage atenția asupra faptului că, prin garantarea conformității și a respectării procedurilor, se respectă demnitatea oamenilor și se creează premisa acceptării sociale a deciziilor luate, care, inerent, nu pot fi în favoarea tuturor. În această ordine de idei, fiecare funcție sau entitate funcțională din cadrul II va avea proceduri specifice în care sunt descrise, în detaliu, activitățile operaționale executate în compartimentul respectiv.

Procedura poate fi elaborată conform următoarei scheme: *Ce*: activitatea executată; *Cine*: responsabilitățile și autoritățile; *Când*: frecvența realizării activității; *Unde*: în ce compartimente se execută activitatea; *Cu cine*: cine sunt furnizorii/ consumatorii interni și externi.

Necesitatea elaborării unei noi proceduri sau regulament poate fi stabilită la orice nivel al structurii organizatorice a II și trebuie să fie comunicată responsabilului pentru procesul relevant. Totodată, la elaborarea procedurilor instituționale, vom ține cont de faptul că serviciile educaționale posedă și unele caracteristici specifice [62]:

1. Nivel adecvat de instruire al consumatorului: practica denotă lipsa unei dependențe directe între eforturile depuse de profesor (input) și cunoștințele și competențele obținute de elevi (output), aceștia din urmă neputând sau nedorind să asimileze cunoștințele și competențele transmise.
2. Termen relativ îndelungat de realizare: procesul de instruire cuprinde mai mulți ani, durata lui depinzând de treapta de învățământ.
3. Deplasarea în timp a rezultatelor serviciilor prestate: beneficiile de la cunoștințele și competențele posedate sunt obținute după o perioadă relativ îndelungată și sunt dependente, în multe cazuri, de statutul diplomei oferite la finalizarea studiilor.

Responsabilul pentru proces definește necesitățile reale de elaborare a procedurii pentru efectuarea activităților care le revin, precum și personalul din subordine, care trebuie să elaboreze procedurile și termenele de emitere a acestora. Elaborarea se face în conformitate cu *Schema logică a etapelor elaborării procedurilor* prezentată în *Figura 4.3.*

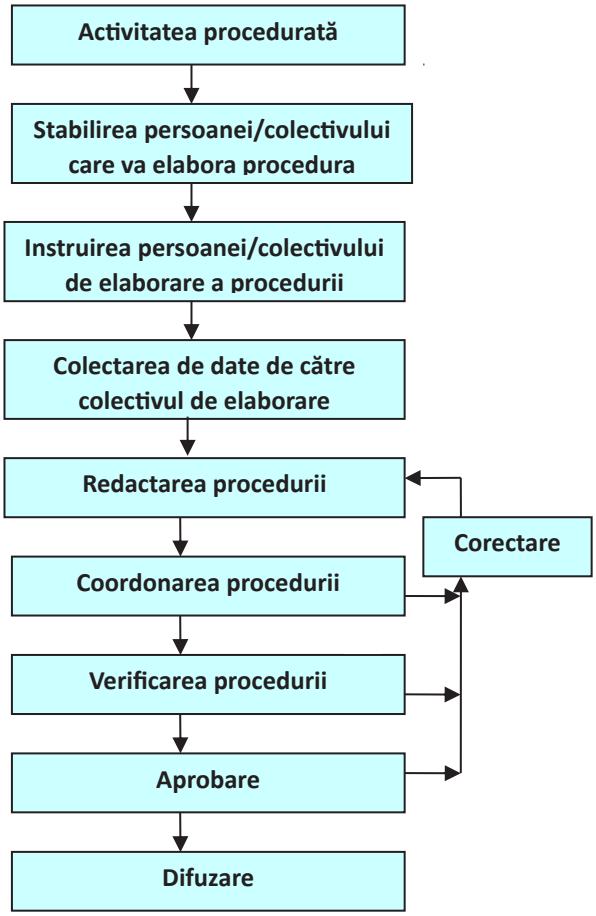


Figura 4.3. Schema logică a etapelor elaborării procedurilor

Intrarea în vigoare a documentului se consideră momentul semnării, de către conducătorul IÎ, în câmpul „APROBAT”, după aprobarea documentului de către Consiliul profesoral.

Fiecare procedură trebuie să fie redactată în mod clar, să fie concisă și precisă, astfel, încât să poată fi utilizată fără ajutorul celui care a întocmit documentul.

Când este necesar, la procedură, se pot anexa documente, schițe, scheme sau diagrame care pot contribui la o mai bună înțelegere sau aplicare a acestora. Formularele, care sunt utilizate în activitatea procedurală și care vor deveni înregistrări ale calității, sunt identificate prin denumire, cod, număr redacție și se anexează la documentul care le impune.

O procedură documentată poate fi alcătuită din trei parți: text, scheme și formulare. Partea „text” a procedurilor este reprezentată de textul documentului în cauză. Această parte prezintă criteriile (și uneori metodele) de operare și control al procesului/ activității care face subiectul procedurii documentate.

Partea „scheme” a procedurilor documentate este reprezentată de scheme. Acestea au ca principal scop lămurirea concentrată și simplificată a unei probleme, având doar rol informativ, de înțelegere a unui subiect legat de sistemul de management.

Partea „formulare” a procedurilor documentate este reprezentată prin diverse fișe, formulare tipizate. Prin completarea acestora, apar așa-numitele „înregistrări”, prin care se confirmă operarea și/sau controlul procesului descris în procedura documentată.

Procedurile Sistemului de Management al Calității au, de regulă, următoarea structură:

CUPRINS – conține lista completă a paragrafelor Procedurii.

SCOP – descrie pe scurt, dar cât mai clar, scopul urmărit prin aplicarea Procedurii.

DOMENIU DE APLICARE – se definesc limitele de aplicabilitate prin identificarea activităților acoperite de Procedură.

TERMINOLOGIE și ABREVIERI UTILIZATE – descifrează termenii și abrevierile utilizate în documentul dat.

DESCRIEREA ACTIVITĂȚII – identifică și descrie activitățile IÎ – procesele ce sunt îndeplinite, responsabilul, timpul, locul și modalitățile de efectuare, materialele și documentele utilizate, modalitățile verificării și înregistrării rezultatelor. Poate fi inclusă o diagramă de flux pentru a da o viziune globală a activității, în special în cazul în care activitățile sunt complexe.

AUTORITĂȚI ȘI RESPONSABILITĂȚI – specifică autoritățile și responsabilitățile pentru elaborarea, verificarea, aprobarea și aplicarea procedurii.

REFERINȚE - indică codul și titlul tuturor documentelor menționate explicit sau implicit în procedură.

DISTRIBUIRE - sunt enumerați responsabilii de procese implicați în Procedură, cărora Secretariatul IÎ le transmite o copie a Procedurii aprobate și modificările ulterioare.

Aplicații

Stabiliți cele mai importante proceduri care trebuie documentate pentru a asigura calitatea activităţilor IÎ.

Exemplu de procedură

În figura de mai jos este prezentată diagrama flux a procedurii Acțiuni corective/ preventive.

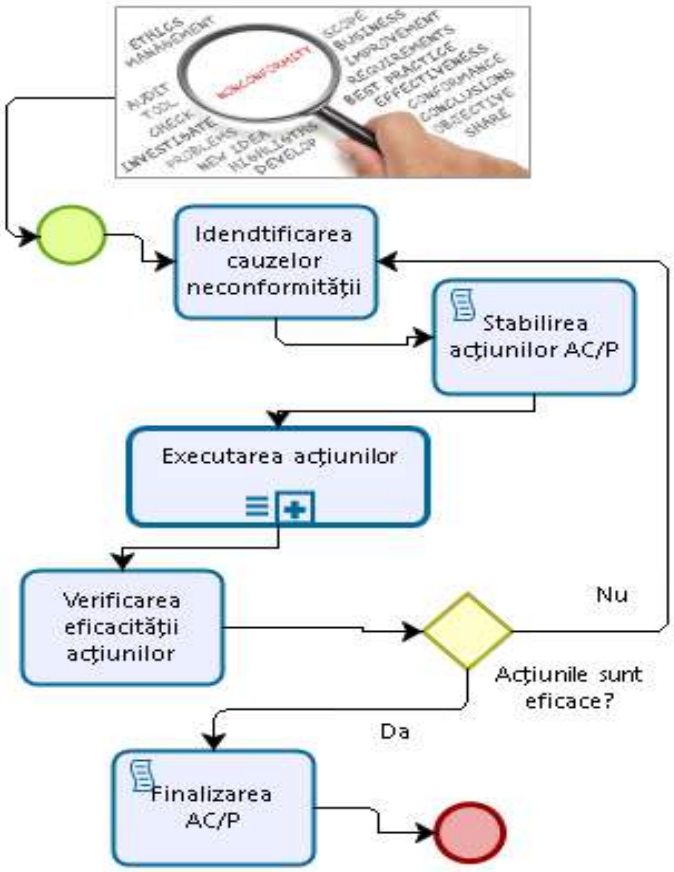


Figura 4.4. Diagrama flux a procedurii Acțiuni corective/preventive

Astfel, Procedura Acțiuni corective/preventive stabilește, în scopul îmbunătățirii activităților realizate de IÎ, modul de realizare a procesului de identificare și eliminare a cauzelor care au determinat sau pot produce servicii/ produse neconforme. Neconformitatea presupune neîndeplinirea cadrului normativ, standardelor și/sau cerințelor clienților/beneficiarilor/părților interesate. Totodată, procedura asigură

un cadru coerent și unitar, care cuprinde instrucțiunile, pașii de lucru, formularele necesare și responsabilitățile pentru asigurarea unui proces eficace și eficient de întreprindere a acțiunilor corective și preventive în cadrul IÎ.

Procedura Acțiuni corective/preventive se aplică în activitatea tuturor subdiviziunilor din cadrul IÎ pentru a asigura:

- identificarea neconformităților, inclusiv a celor referitoare la satisfacerea cerințelor beneficiarilor, clienților externi și interni;
- analiza informațiilor necesare pentru a determina și elimina cauzele neconformităților depistate/ posibile;
- întreprinderea acțiunilor corective/ preventive necesare și evaluarea eficacității acestora.

PRACTICI UTILE

1. Completați formularul de mai jos:

DOCUMENTAREA ACȚIUNII CORECTIVE/ PREVENTIVE

1. Descrierea neconformității

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Cauze posibile:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Acțiuni planificate pentru eliminare cauzelor neconformității

Acțiune	Responsabil	Resurse	Perioada	Indicatori de realizare

3. Rezultatul AC/P

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Concluzia finală _____

Data _____
Responsabil de efectuare _____ _____
Nume, Prenume *Semnătura*
Eficiența AC/P

Rezultatul: POZITIV ☐ NEGATIV ☐
Data _____
Responsabil de verificare _____ _____
Nume, Prenume *Semnătura*

2. Elaborați o diagramă flux a *Procedurii de elaborare și aprobare a curriculumului la decizia școlii*, utilizând structura prezentată în Figura 4.4.

3. Propuneți soluții de eficientizare a unui proces din instituția în care activați/ învățați.

Modulul 5. Evaluarea calității

EVOCARE

Evaluarea aplicată la toate nivelurile instituţionale este oare o modalitate de îmbunătăţire a performanţelor?
Rezultatele evaluării sunt menţionate în strategia instituţiei în care activați/învățați.

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII ***Studenții vor fi capabili:***	**UNITĂȚI DE CONȚINUT**
• să stabilească scopurile evaluării • să determine tipurile și etapele desfășurării demersului de evaluare • să utilizeze un model de evaluare • să proiecteze un instrument de evaluare.	• Exigențe pentru sistemul de evaluare. • Etapele procesului evaluării • Evaluarea calității activității cadrelor didactice.

5.1. Exigențe pentru sistemul de evaluare

Evaluarea este un proces managerial de comparare a rezultatelor cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite pentru a determina dacă aceste rezultate corespund acestor standarde sau dacă este nevoie de acțiuni corective.

Având în vedere că producerea, generarea calității se realizează la nivelul relației educaționale fundamentale, este de la sine înțeles și faptul că prima instanță de evaluare, de judecare a calității este autoevaluarea IÎ.

Un punct de plecare pentru evaluarea calității IÎ din Republica Moldova îl pot constitui Standardelor de calitate pentru instituții de învățământ primar și secundar general din perspectivă școlii prietenoase copilului [63]. Astfel, standardele de calitate reprezintă documente de referință pentru sistemul calității educației, pentru auditarea și certificarea acestuia în cadrul instituției de învățământ. Într-o viziune foarte largă, standardul este un mijloc (instrument) de normare socială a calității și cantității învățământului.

Standardele de calitate se structurează pe cinci dimensiuni fundamentale:

1. Sănătate, siguranță, protecție;
2. Participarea democratică;
3. Incluziunea;
4. Eficiența educațională;
5. Sensibilitate la gen.

Fiecare dimensiune este structurată pe cele 3 domenii (Management, Capacitatea instituțională, Curriculum/ proces educațional). În cadrul fiecărui domeniu, au fost formulați indicatori (ca repere observabile ale atingerii standardului, utilizate în măsurare și evaluare).

Totodată, conducerea instituției trebuie să asigure un sistem corespunzător de evaluare, analiză și îmbunătățire a rezultatelor obținute, în raport cu cerințele clienților externi și interni și cu cerințele specificate, referitoare la sistemul de management al calității. Un asemenea sistem presupune:

- planificarea activităților de analiză, evaluare și îmbunătățire a rezultatelor;
- definirea metodologiei de evaluare a cerințelor clienților externi și interni;
- stabilirea metodologiei de evaluare și monitorizare a sistemului de management al calității IÎ;
- definirea metodologiei de evaluare și monitorizare a atitudinilor, competențelor și cunoștințelor dobândite;
- colectarea, prelucrarea și comunicarea datelor necesare pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanțelor IÎ, la nivelul fiecărei entități funcționale.

Ca urmare, evaluarea internă a calității este esențială pentru orice sistem de management al calității. Mecanismele de evaluare vor fi prezente:

- în proiectarea și planificarea dezvoltării IÎ;
- în implementarea acestor proiecte, programe, planuri și acțiuni;
- în funcționarea concretă, de zi cu zi a IÎ;
- în evaluarea activității curente și a îndeplinirii obiectivelor propuse.

Este evident faptul că aceste mecanisme trebuie să asigure, în primul rând, realizarea principalelor funcții ale evaluării:

- îmbunătățirea activității curente – evaluarea trebuie să fie oportună, să împiedice apariția disfuncțiilor majore și, în același timp, să arate foarte clar ce a mers și ce nu în activitățile trecute;
- asigurarea feed-back-ului pentru grupurile semnificative de interes – rezultatele acțiunilor trebuie cunoscute de către elevi, părinți, cadre didactice, manageri, comunitate în ansamblul ei, pentru ca toate aceste grupuri de interes să poată judeca dacă „investiția" făcută (nu numai cea financiară) a dus sau nu la impactul scontat și dacă merită continuată sau nu;
- revizuirea și optimizarea politicilor și strategiilor educaționale de la nivelul IÎ pentru ca acestea să servească mai bine misiunii asumate.

Evaluarea sistemelor de management al calității are la bază rezultatele derulării etapelor anterioare, precum și o serie de elemente care sunt mai dificil de estimat, cum ar fi: analiza planificării, analiza în detaliu a obiectivelor calității și a activităților de management al calității. Un factor important în cadrul procesului de evaluare poate fi utilizarea benchmarking-ului, ca posibilitate de comparație și de învățare din bunele practici ale altor organizații similare.

5.2. Determinarea etapelor procesului evaluării

Evaluarea nu este scop în sine. Privită din afara instituției, evaluarea academică este o certificare a calității. Procedurile periodice de evaluare a activităților de predare pe care le prestează cadrele didactice sunt principala garanție pe care o IÎ o poate oferi pentru calitatea sau prestigiul ei. Formularea scopurilor este esențială în construirea și implementarea unui sistem de evaluare. Scopul urmărit orientează fixarea aspectelor evaluate, condiționează alegerea surselor, a metodelor de analiză și colectare a datelor, profunzimea analizei, precum și modul de diseminare a rezultatelor obținute.

Evaluarea reprezintă procesul prin care se cuantifică rezultatele obținute în timp prin funcționarea optimă a sistemului de asigurare a calității. Evaluarea se face prin audit intern și respectiv, prin audit extern. Auditul intern este de competența fiecărei IÎ, în timp ce auditul extern se realizează de către foruri abilitate la nivel național sau internațional. În timp ce acreditarea are la bază conceptul standardelor minime, evaluarea folosește conceptul de îmbunătățire continuă. Evaluarea este un element specific politicilor stimulative de asigurare a calității.

Evaluarea și monitorizarea reprezintă un proces sistematic și continuu. Trebuie să aibă loc o analiză permanentă, pe baza rezultatelor autoevaluării și a monitorizării efectuate de organismele externe, prin prelucrarea datelor de feedback și prin stabilirea unor proceduri de schimbare.

Propunem următoarele etape ale procesului evaluării în IÎ:

1) Stabilirea de către management a obiectului, motivației și a scopului evaluării

Pentru desfășurarea procesului de evaluare este definitorie stabilirea motivației, pornind de la identificarea unor simptome, cum ar fi: micșorarea numărului de elevi, reușita școlară mică, reclamații din partea beneficiarilor, situația financiară dificilă, etica personalului etc.

Astfel, se pot defini aspectele organizaționale către care să se focalizeze evaluatorii.

2) Asumarea de către management a angajamentului privind evaluarea

Conducătorul IÎ ar trebui să convină asupra activităților supuse evaluării, a personalului implicat și să aloce resurselor necesare pe perioada evaluării.

3) Numirea echipei de evaluare și a conducătorului acesteia

În funcție de dimensiunea structurii organizatorice, care urmează a fi evaluată, membrii trebuie aleși din subdiviziuni sau nivele diferite, în funcție de aptitudinile lor personale și profesionale. Rezultatul trebuie să fie un grup de lucru mic, dar cât mai eficient.

Liderul echipei joacă un rol foarte important în succesul evaluării. El trebuie să fie printre promotorii modelului de asigurare a calității care este referențialul evaluării. Printre responsabilitățile liderului se numără: conduita procedurilor din cadrul grupului, încurajarea colaborării la nivelul grupului de lucru, asigurarea documentației și a informațiilor necesare, organizarea de întâlniri, realizarea de rapoarte etc.

4) Organizarea activităților de instruire pentru evaluatori

Este importantă instruirea echipei și înțelegerea de către membrii ei a modelului de management al calității ca referențial al procesului de evaluare, precum și a practicilor-cheie care trebuie identificate pentru a demonstra îndeplinirea criteriilor calității.

5) Planificarea evaluării

Se începe cu *stabilirea obiectivelor* și se întocmește o *listă de activități* care trebuie coordonate și îndeplinite, cuprinzând termene, responsabili din partea echipei de evaluare și participanți din partea sectoarelor supuse evaluării. Planul de evaluare este comunicat celor implicați în acest proces.

6) Comunicarea în cadrul II a planului de evaluare

Pentru a asigura succesul evaluării, este important ca obiectivele acesteia să fie cunoscute tuturor participanților din cadrul II, pentru a beneficia de suportul lor.

7) Desfășurarea procesului de evaluare

Procesului începe cu *conceperea și aplicarea instrumentelor de evaluare (fișe, chestionare etc.)*. După ce se strâng toate informațiile necesare, se trece la *completarea instrumentelor de evaluare* și la stabilirea punctelor tari și a punctelor slabe ale obiectului evaluat. Membrii echipei își întocmesc *raportul individual de evaluare*.

8) Stabilirea rezultatelor evaluării

Pe baza prezentării rapoartelor de evaluare, echipa trebuie să ajungă la un consens în ceea ce privește evaluarea rezultatelor și stabilirea punctajului. Este important, de asemenea, ca fiecare să își poată exprima liber propria opinie.

Se întocmește un *raport al echipei de evaluare*, care conține propunerea pentru nivelul de maturitate al obiectului evaluat pe baza punctajului stabilit. De asemenea, se precizează *punctele tari* și *posibilitățile de îmbunătățire* identificate în organizație pe baza punctajului alocat.

9) Analiza managementului privind rezultatele evaluării

Rezultatele evaluării sunt analizate de conducătorul IÎ cu scopul de a identifica principalele sectoare în care să se intervină prin acțiuni susținute.

Este important să se țină cont de faptul că prin comunicarea punctajului se pot face comparații între subdiviziuni, angajați, aspect care poate avea influențe negative. Din această cauză, multe organizații nu îl fac cunoscut tuturor.

10) Elaborarea planului de îmbunătățire

Se întocmește o *listă cu toate domeniile care trebuie îmbunătățite*, apoi se selectează cele *prioritare* pe perioada imediat următoare.

11) Implementarea planului de îmbunătățire

Acțiunile stabilite sunt implementate împreună cu cei responsabili.

12) Analiza rezultatelor obținute

Se efectuează evaluarea și analiza rezultatelor obținute prin implementarea planului, se stabilesc concluziile și se implementează schimbările. Se urmărește monitorizarea și supravegherea îndeaproape a sarcinilor relevante.

13) Comunicarea rezultatelor îmbunătățirii în cadrul organizației

Procesul de evaluare se repetă după ce se comunică rezultatele și se stabilesc noile priorități.

Evaluarea, ca proces, poate fi schematizată în diagramă de flux, elaborată de noi, prezentată în *Figura 5.1.*

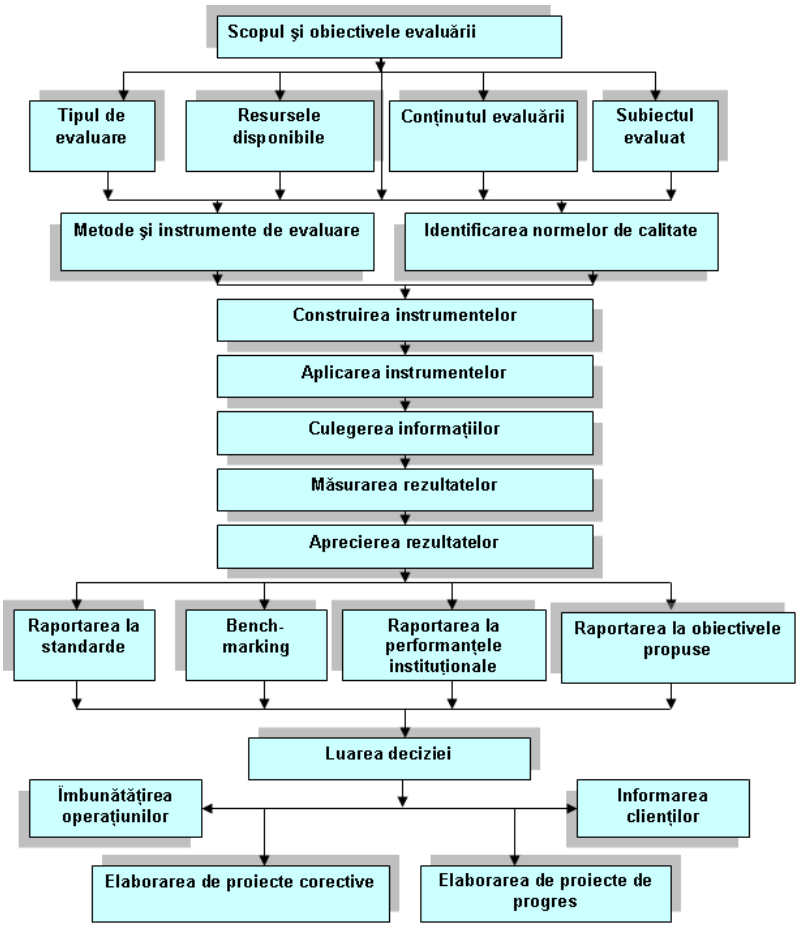


Figura 5.1. Diagrama flux a procesului evaluării

Procesul de evaluare a activităţilor şi rezultatelor într-o IÎ trebuie să aibă drept scop final **creşterea calităţii actului educaţional** şi să corespundă următorilor indicatori:

- procesul de evaluare în instituţia de învăţământ are un caracter planificat, global, analitic, activ, stimulativ, adaptabil şi permanent;
- sunt determinate scopul, obiectivele şi ierarhizate criteriile de evaluare;
- aplicarea metodelor sunt adecvate scopului şi coerente cu criteriile stabilite;
- metodologia de evaluare a personalului este discutată în cadrul Consiliului profesoral;
- activitatea profesională a personalului didactic, auxiliar şi administrativ este verificată prin modalităţi diferite, în funcţie de specificul ei;
- rezultatele evaluării sunt analizate, validate şi comunicate.

Rezultatele evaluării trebuie să constituie baza pentru demararea unor acţiuni de îmbunătăţire şi analiză a obiectivelor calităţii, indiferent de forma de evaluare utilizată. Generalizând, autoevaluarea şi evaluarea externă se referă la efectele, eficienţa şi eficacitatea abordărilor legate de asigurarea calităţii formării competenţelor. Planificarea corectă a procesului de evaluare, alături de măsurarea, monitorizarea şi stabilirea indicatorilor, sunt esenţiale în succesul evaluării.

Aplicaţii

I: Elaboraţi un instrument de evaluare cu următoarea structură: 1.Scopul evaluării (de ce evaluăm?). 2.Subiectul evaluării (pe cine evaluăm?). 3.Durata evaluării (cât timp evaluăm?). 4.Obiectul evaluării (ce evaluăm?). 5.Indicatorii evaluării (ce comportamente sunt aşteptate să se realizeze?). 6.Metoda evaluării (cum evaluăm?). 7.Procedura evaluării (cum va fi aplicată metoda de evaluare?)

II. Evaluaţi, folosind tabelul de mai jos, în ce tip de IÎ activaţi/învăţaţi.

IÎ tradiţională	**IÎ modernă**
Managerii refuză să accepte introducerea în IÎ a unui sistem al calităţii şi nu acceptă nici un fel de comparaţii cu alte IÎ	Managerii promovează introducerea unor sisteme ale calităţii şi consideră comparaţia cu alte IÎ ca un mijloc de îmbunătăţire a performanţelor
IÎ conservatoare, insensibilă la modificările din societate şi la cerinţele pieţei	IÎ este inovatoare, sensibilă la modificările din societate şi la cerinţele pieţei
Tehnologiile didactice sunt stabilite pe baza tradiţiei şi a experienţei personalului didactic	Tehnologiile didactice sunt elaborate prin raportare la IÎ performante
Lipsa sistemelor de motivare a personalului	Motivarea personalului în funcţie de performanţele individuale şi IÎ
Personalul de conducere este puternic orientat spre a da sfaturi, a lua decizii	Personalul de conducere este receptiv la propunerile celorlalţi

Sisteme comunicaționale defectuoase, limitate, opacitate decizională.	Sisteme comunicaționale extensive, transparență decizională.
Toate fondurile sunt asigurate de la buget	Atragerea resurselor suplimentare
Rezistentă la schimbare	Proceduri de stimulare a creativității

5.3. Evaluarea calității activității cadrelor didactice

Pornind de la ideea existenței „organizațiilor vii", managerii au ajuns la concluzia că resursele umane reprezintă sufletul acelor organizații. Calitatea resurselor umane reprezintă un cumul de proprietăți și caracteristici deținute de resursele umane ale unui organizații. În literatura de specialitate, calitatea se referă, uneori, la „utilitate", „aptitudine de utilizare" sau „conformitatea cu cerințele".

Dezvoltarea unei organizații depinde, în mare măsură, de dezvoltarea resurselor umane pe care aceasta le deține. Considerăm că este oportun să dezvoltăm capitalul uman din IÎ pentru a obține performanțe individual și instituționale. Instruirea bazată pe performanță este centrată atât pe individ, cât și pe organizație, aceasta îmbunătățește performanța individului, dar, în același timp, adaugă valoare și la nivelul IÎ. Din acest motiv, utilitatea programelor de instruire nu mai este abordată doar la nivel micro, ci și la nivelul macro al IÎ.

Asigurarea calității corpului profesoral este o cerință fundamentală pentru orice instituție de învățământ, care își propune să aplice o strategie proprie în domeniul calității programelor și activităților sale formative.

Prin evaluarea cadrelor didactice se stabilește nivelul de competență al acestora. Competența în învățământ, după cum menționează M. Stroe, „este o aptitudine de a conduce după exigențele unui rol dat în vederea atingerii obiectivelor educative fixate de un sistem școlar determinat" [64, p.87]. Astfel, pentru învățământul, propunem următoarele **obiective ale evaluării periodice** a cadrelor didactice: cunoștințele de specialitate; capacitatea didactică de forma competențe la elevi; potențialul de cercetare științifică; deontologia profesională; angajarea instituțională.

Realizarea cu eficiență și eficacitate a acestor obiective poate fi obținută prin utilizarea modelului: „evaluare la 360 de grade". Acest model de evaluare folosește ca date de intrare evaluările persoanei respective făcute de manageri, subordonați, colegi, beneficiari și autoevaluare. Adunându-se date din surse diferite, dar, de la persoane care lucrează în strânse relații cu persoana evaluată, se obține o imagine globală pentru fiecare cadru didactic. Fiecare persoană care a fost supusă evaluării va realiza și o autoevaluare, cu scopul comparării imaginii pe care o are fiecare despre sine cu imaginea formată prin intermediul celorlalți. Rezultatele obținute se pot contrazice între ele, valorile pot oscila foarte mult, deoarece persoanele cu posturi diferite au perspective diferite și acces la informații în cantități diferite. Este bine ca cei ce aplică metoda să interpreteze aceste date, chiar contradictorii, până la găsirea unei interpretări coerente. Astfel, pentru evaluarea cadrelor didactice universitare, propunem aplicarea modelului de evaluare la 360 de grade (acest model mai este numit și evaluarea circulară), compus din următoarele componente:

1. *Autoevaluare/auto-reflecție* – chestionarele structurate, listele de verificare sunt utile.
2. *Evaluarea colegială (peer-review)* – asistența la ore de către alți colegi.
3. *Studiu cu privire la clienți* – utilizarea chestionarelor pentru a fi aplicate elevilor.
4. *Evaluarea de către conducerea catedrei*.

Modelul presupune colectarea percepțiilor despre comportamentul și/sau competențele unui cadru didactic și despre impactul acestui comportament de la mai multe surse cu care evaluatul întreține, în virtutea muncii sale, relații relevante. Participanții la evaluare, numiți și „contributorii", sunt, de obicei, evaluatul, managerul direct, colegii, subordonații, clienții și orice alte persoane care interacționează frecvent cu evaluatul și pot oferi informații relevante privind performanța acestuia la locul de muncă. Astfel, colectarea informațiilor din mai multe surse crește gradul de obiectivitate a rezultatelor.

Totodată, în procesul evaluării cadrelor didactice vom lua în considerare prevederile Standardelor de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general. [65]

5.3.1. Autoevaluarea

Cadrul didactic însuși este o sursă foarte importantă în evaluarea componenței didactice. Informațiile ce pot fi obținute de la cadrul didactic însuși privesc:

- realizările personale într-un interval de timp;
- raționamentul din spatele demersului didactic;
- calitatea demersului didactic;
- dezvoltarea profesională;
- punctele tari și slabe ale prestației didactice;
- contribuția la atingerea obiectivelor instituției;
- modificările în activitate consecutiv evaluărilor anterioare;
- orientarea spre performanță și excelență;
- direcțiile de orientare: cercetare, didactic, elevi, comunitate.

Astfel, prin autoevaluare, cadrele didactice pot furniza o descriere completă a muncii lor, precum și a efortului intelectual care se găsește în spatele acestei prestații.

Cadrul didactic poate specifica, în scris, diferite aspecte ale sarcinii de predare, cum sunt criteriile de predare-învățare, obiectivele educaționale ale activității, planul de desfășurare a activității și strategiile de predare, pertinența mijloacelor de evaluare utilizate, ajustarea predării în funcție de feedback-urile primite etc. Pot apărea, astfel, noi activități care trebuie evaluate. Reconsiderarea indicatorilor trebuie să fie făcută periodic.

5.3.2. Evaluarea colegială

Evaluarea colegială se referă la participarea colegilor la dezvoltarea și/sau evaluarea calității activității educaționale ale unui cadru didactic. Scopurile evaluării colegiale pot fi următoarele:

- menținerea și consolidarea calității procesului educativ;
- stabilirea unor relații colegiale mai strânse între cadrele didactice;
- oferirea unor sugestii pozitive cadrelor didactice în vederea îmbunătățirii propriei activități educaționale.

Prin evaluarea colegială, se pot obține informații utile și variate:

- experiența în domeniu a colegului evaluat;
- relevanța obiectivelor formulate și a suportului didactic utilizat în predare (sarcini de lucru, teste, lucrări, proiecte, documente, bibliografie ș.a.);
- performanțele elevilor (note, proiecte);
- calitatea metodelor didactice și a procedurilor de evaluare utilizate;
- interesul manifestat pentru predare, cercetare;
- capacitatea de lucru în echipă;
- contribuția la dezvoltarea disciplinei, catedrei, instituției;
- contribuția la îmbunătățirea mediului educațional;
- calitatea activității de cercetare (originalitatea și semnificația muncii, contribuția adusă în domeniu, rigoarea teoretică, logică și/sau metodologică);
- importanța acordată corelării activității didactice cu rezultatele cercetării;
- calitatea serviciilor profesionale (complexitatea și utilitatea problemelor ridicate, a proiectelor inițiate).

Tipuri de evaluare colegială:

a) *Formativă*, care vizează dezvoltarea unei atmosfere colegiale, introducerea cadrelor didactice în principiile și procedurile IÎ, pentru dezvoltarea și menținerea unei culturi a calității, de asemenea, ea include și favorizarea schimburilor constructive de idei privind procesul de predare și a învățării reciproce, dar și asigurarea unui feedback imediat după evaluare. Documentele încheiate cu ocazia observării formative rămân confidențiale la nivelul evaluatului și observatorului.

b) *Sumativă*, ce se referă la aprecierea performanței educaționale a cadrelor didactice, cu identificarea aspectelor care trebuie îmbunătățite; însumează și oferta de sugestii pozitive, concrete pentru dezvoltarea profesională; precum și documentarea profilului didactic a cadrelor. Documentele care rezultă sunt accesibile și altor structuri interne, precum și evaluatorilor externi.

Evaluarea se face cu ajutorul *Fișei de observație,* care, utilizată în timpul vizitei în sala de clasă, este un mijloc important de evaluare. Acest mijloc, servește, de regulă, la analiza procesului de predare. De altfel, dacă observarea în clasă este un *mijloc eficace pentru evaluarea formativă*, ea rămâne destul de contestată când servește unui scop administrativ. În continuare, sunt prezentate unele aspecte negative ale acestei metode de evaluare:

- vizitele deranjează predarea, chiar dacă profesorul a fost prevenit;
- numărul de vizite este, în general, foarte restrâns (3-5 vizite pe an) pentru

a fi o măsură fidelă; nu se pot trage concluzii pornind de la un asemenea eşantion;
- vizitatorul nu este lipsit de prejudecăţi personale, el poate fi pro sau contra profesorului vizitat;
- vizitatorul nu este lipsit de prejudecăţi în raport cu maniera de predare; în ochii lui, deseori, fără să vrea, propria lui manieră de predare prevalează.

Totuşi, putem menţiona că vizitele în sala de clasă pot constitui un mijloc de evaluare formativă eficace cu condiţia de a fi bine utilizată, adică, dacă evaluarea este *supervizată de un expert*, dacă ea dă un *feedback profesorului* şi dacă *urmează o schimbare*. În plus, trebuie ca profesorul să fie absolut voluntar, să recunoască că există o problemă şi să manifeste dorinţa de a schimba.

Validitatea datelor obţinute pe baza observaţiei în sala de clasă ca metodă de apreciere a activităţii de predare este influenţată de câţiva factori şi anume:
- în ce scop este observată activitatea,
- ce este observat,
- cine sunt cei care observă,
- când se fac observaţiile.

Cei mai de încredere observatori sunt colegii, dacă aceştia sunt familiarizaţi cu conţinutul disciplinei persoanei observate, cât şi persoanele care au pregătire în ceea ce priveşte utilizarea tehnicilor de observaţie, sau experienţă ca observatori. Observaţiile efectuate de colegi sunt flexibile, informale şi sunt utile pentru cei care doresc să-şi perfecţioneze activitatea. În cazul în care observaţiile sunt realizate pentru luarea unor decizii de personal, ele trebuie *efectuate în mod riguros, standardizat de către specialişti cu experienţă în domeniu* pe parcursul mai multor vizite.

Cu toate acestea, cel mai mare număr de potenţiale îmbunătăţiri este implementat atunci când profesorul poate combina afirmaţiile făcute de către alţii cu propriile sale impresii şi experienţe (auto-reflecţie, înregistrări audio, vizite).

Tindem, prin urmare, să pledăm pentru reacţii deschise şi transparente. Asigurarea unui climat adecvat, propice unei comunicări deschise şi oneste în cadrul colectivului, oferă părţilor evaluate posibilitatea de comparare şi de dialog împreună şi cu evaluatorul final, asigurându-se, în acest fel, transparenţa evaluării.

5.3.3. Evaluarea de către elevi

În filozofia managementului calităţii, dialogul şi punerea de acord a tuturor partenerilor în stabilirea şi monitorizarea standardelor este o condiţie esenţială. În consecinţă, elevii, în calitate de beneficiari ai programelor educaţionale, trebuie încurajaţi să participe activ în cadrul SMC la nivelul instituţiei. Aceasta face parte şi din politica de construire a culturii calităţii în mediul academic.

Informaţiile care pot fi obţinute de la elevi sunt variate şi cu utilitate deosebită şi vizează:
- relaţia elev-profesor (disponibilitate, accesibilitate, promptitudine),
- deontologia didactică (onestitate şi atitudine pozitivă în relaţiile cu studenţii,

- volumul sarcinilor de studiu,
- nivelul de dificultate al activității didactice,
- abilitatea de comunicare a profesorului (claritate și organizare în expunere),
- cunoștințele dobândite la activitatea didactică (volumul, calitatea, utilitatea cunoștințelor),
- gradul de atenție și interes suscitate de activitatea didactică,
- echitatea în evaluare (corectitudinea și obiectivitatea metodelor de evaluare, precizarea cu claritate a criteriilor de apreciere),
- pasiunea profesorului pentru activitatea didactică prestată,
- alegerea și utilizarea celor mai adecvate metode de predare și evaluare,
- sugestii pentru îmbunătățirea activității didactice.

Evaluarea de către elevi se poate face pe bază de chestionare standard Totuși, vom menționa că elevii nu pot oferi însă informații la fel de valide cu privire la conținutul orelor predate sau gradul de erudiție al cadrului didactic în domeniul respectiv și că elevii nu au încă formată capacitatea de a aprecia competența cadrului didactic.

5.3.4. Evaluarea de către conducerea catedrei

Șeful direct face propria apreciere asupra activității fiecărui cadru didactic și realizează o analiză obiectivă și o sinteză a informațiilor obținute din procedurile de autoevaluare, observarea colegială și evaluarea efectuată de către studenți, precum și din obligațiile cuprinse în fișa postului.

Informațiile care se pot obține de la șeful direct vizează:

- capacitatea de lucru în echipă;
- calitatea activității depuse;
- volumul activității depuse;
- interesul pentru dezvoltarea catedrei, departamentului, facultății;
- punctele tari și slabe ale prestației sale academice.

Evaluarea se face anual în contextul procedurii de acordare a calificativelor pentru activitatea prestată de cadrele didactice. Concluziile și recomandările se fac pe baza unei grile de evaluare și interpretare elaborată de conducerea instituției și aprobată Consiliul profesoral.

În fine, putem menționa că evaluarea la 360 de grade est un demers eficace de intervenție organizațională, destinat să determine mai buna conștientizare a importanței pe care o are armonizarea comportamentului de conducere cu rezultatele obținute de IÎ și cu așteptările clienților, precum și să sporească gradul de participare a cadrelor didactice la eforturile de dezvoltare managerială și de creștere a eficacității activităților

PRACTICI UTILE

1. Reflectați asupra importanței evaluării sistematice a personalului didactic. Formulați argumente *pro* și *contra*.

2. Stabiliți cinci cele mai importante competențe pe care trebuie să le demonstreze un evaluator.

3. Proiectați o Grilă de observare prin care să evaluați abilitățile de comunicare ale profesorului. Pot fi luate în considerație următoarele aspecte:

- abilitate de relaționare și comunicare cu elevii;
- logica exprimării;
- calitatea exprimării și adecvarea termenilor utilizați în exprimare la particularitățile grupului instruit;
- depășirea barierelor în comunicare;
- detensionarea situațiilor conflictuale (dacă apar pe parcursul derulării activității);
- autoritate;
- autocontrol;
- spirit organizatoric;
- stabilitate emoțională;
- tipul de relații cultivate și atmosfera instituită în clasă;
- capacitatea de adaptare la starea psihică a elevilor;
- tactul și diplomația manifestate la comunicarea rezultatelor evaluării elevilor.

Teme de investigații pentru aprofundarea cunoștințelor în domeniul managementului calității în educație

- Managementul calității în instituția de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Managementul calității totale în instituția de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Monitorizarea calității procesului educațional în instituția de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Asigurarea calității ofertei educaționale în învățământul (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Dezvoltarea culturii calității în instituțiile de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Controlul intern - instrument de asigurare al calității managementului instituției de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Dezvoltarea competențelor de comunicare a managerilor școlari ca factor al asigurării calității
- Managementul calității activităților educative extrașcolare
- Managementul calității în procesul de proiectare a dezvoltării unității de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Evaluarea calității procesului educațional în învățământul (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Abordarea praxiologică a stilului de conducere în unitatea școlară din perspectiva asigurării calității educației
- Managementul parteneriatului cu părinții ca factor a asigurării calității serviciilor educaționale
- Managementul parteneriatului cu mediul economic ca factor a asigurării calității serviciilor educaționale
- Managementul parteneriatului familie-școală-comunitate din perspectiva asigurării calității serviciilor educaționale
- Valorificarea potențialului creativ al cadrelor didactice din perspectiva asigurării calității serviciilor educaționale
- Formarea competențelor antreprenoriale la elevii din învățământul (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Motivarea resurselor umane în cadrul instituției de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)

- Asigurarea competitivității instituției școlare prin valorificarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale
- Comunicarea managerială – ca factor important în formarea continuă a personalului didactic
- Organizarea și realizarea inspecției școlare
- Managementul conflictelor în instituția școlară
- Impactul stilurilor manageriale asupra performanței instituției de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Managementul evaluării performanțelor cadrelor didactice din învățământul preuniversitar
- Comunicarea ca instrument de perfecționare a managementului organizațional
- Managementul schimbării în instituțiile de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Managementul participativ în instituțiile de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Managementul activităților de marketing în instituțiile de învățământ (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Formarea competențelor antreprenoriale la elevii din învățământul (liceal/gimnazial/primar/preșcolar)
- Managementul curriculumului la decizia școlii

GLOSAR DE TERMENI

Termenii utilizați sunt conform standardului ISO 9000: 2015

ACȚIUNE CORECTIVĂ	act de eliminare a cauzei unei neconformități detectate sau a altei situații nedorite
ACȚIUNE PREVENTIVĂ	acțiune de eliminare a cauzei unei neconformități potențiale sau a altei posibile situații nedorite
ASIGURAREA CALITĂȚII	parte a managementului calității, concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite
AUDIT	proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și evaluarea lor cu obiectivitate, pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit
AUDITAT	organizație care este auditată
AUDITOR	persoană care are competența de a efectua un audit
CALITATE	măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele
CAPABILITATE	abilitatea unei organizații, sistem, sau proces de a realiza un produs care va îndeplini cerințele pentru acel produs
CARACTERISTICĂ	trăsătură distinctivă
CARACTERISTICĂ A CALITĂȚII	caracteristică intrinsecă a unui produs, proces sau sistem referitoare la o cerință
CERINȚA	nevoie sau așteptare, care este declarată în general implicită sau obligatorie
CLIENT	organizație sau persoană care primește un produs
COMPETENȚĂ	abilitatea demonstrată de a aplica cunoștințe și aptitudini
CONCLUZII ALE AUDITULUI	rezultatele unui audit furnizate de echipa de audit, după luarea în considerare a obiectivelor auditului și a tuturor constatărilor de audit
CONFORMITATE	îndeplinirea unei cerințe
CONSTATĂRI ALE AUDITULUI	rezultatele evaluării dovezilor de audit colectate, în raport cu criteriile de audit
CONTROLUL CALITĂȚII	parte a managementului calității concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate
CORECȚIE	acțiune de eliminare a unei neconformități detectate

CRITERII DE AUDIT	ansamblu de politici, proceduri sau cerințe utilizate ca o referință
DEFECT	neîndeplinirea unei cerințe referitoare la o utilizare intenționată sau specificată
DOCUMENT	informația împreună cu mediul sau suport
DOVADĂ OBIECTIVĂ	date care susțin că ceva există sau este adevărat
DOVEZI DE AUDIT	înregistrări, declarații ale faptelor sau alte informații care sunt relevante în raport cu criteriile de audit și verificabile
ECHIPĂ DE AUDIT	unul sau mai mulți auditori care efectuează un audit
EFICACITATE	măsură în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate
EFICIENȚĂ	relație între rezultatul obișnuit și resursele utilizate
FURNIZOR	organizație sau persoană care vinde un produs
EXPERT TEHNIC	persoană care furnizează cunoștințe sau experiență profesională specifică în legătură cu subiectul de auditat
INFORMAȚIE	date semnificative
INFRASTRUCTURĂ	sistem de facilități, echipamente și servicii necesare pentru funcționarea unei organizații
INSPECȚIE	evaluare a conformității prin observare și judecare însoțite după caz, de măsurări, încercare sau comparare cu un calibru
ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINUĂ	activitate repetată pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințe
ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII	parte a managementului calității, concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele calității
ÎNREGISTRARE	documente prin care se declară rezultatul obținut sau furnizează dovezi ale activității realizate
MANAGEMENT	activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație
MANAGEMENT DE LA CEL MAI ÎNALT NIVEL	persoană sau grup de persoane care orientează și controlează o organizație la cel mai înalt nivel
MANAGEMENTUL CALITĂȚII	activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea
MANUALUL CALITĂȚII	document care descrie sistemul de management al calității al unei organizații
MEDIU DE LUCRU	ansamblu de condiții în care se desfășoară activitatea

NECONFORMITATE	neîndeplinirea unei cerințe
OBIECTIV AL CALITĂȚII	ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la calitate
ORGANIZAȚIE	grup de persoane și facilități cu un ansamblu de responsabilități, autorități și relații determinate
PARTE INTERESATĂ	persoană sau grup care are un interes referitor la funcționarea sau succesul unei organizații
PLANIFICAREA CALITĂȚII	parte a managementului calității concentrată pe stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale și resursele aferente necesare pentru a îndeplini obiectivele calității
PLANUL CALITĂȚII	document care specifică ce proceduri și resurse asociate trebuie aplicate, de cine și când pentru un anumit proiect produs, proces sau contract
POLITICA REFERITOARE LA CALITATE	intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel
PROCEDURĂ	mod specificat de desfășurare a unei activități sau a unui produs
PROCES	ansamblu de activități corelate sau în interacțiune, care transformă intrări în ieșiri
PRODUS	rezultat al unui proces
PROGRAM DE AUDIT	ansamblu de unul sau mai multe audituri planificate pe un anumit interval de timp și orientate spre un scop anume
PROIECT	proces unic care constă dintr-un ansamblu de activități coordonate și controlate, cu dată de început și de finalizare, întreprins pentru realizarea unui obiectiv conform cerințelor, specifice și care include constrângeri referitoare la timp, costuri și resurse
PROIECTARE ȘI DEZVOLTARE	ansamblu de procese care transformă cerințe în caracteristici specificate sau în specificații ale unui produs, proces sau sistem
SATISFACȚIE A CLIENTULUI	percepție a clientului despre măsura în care cerințele clientului au fost îndeplinite
SISTEM	ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune
SISTEM DE MANAGEMENT	sistem prin care se stabilesc politica și obiectivele și prin care se realizează acele obiective

SISTEM DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	sistem de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea
SPECIFICAȚIE	document care stabilește cerințe
STRUCTURĂ ORGANIZATORICĂ	ansamblu de responsabilități, autorități și relații dintre persoane
TRASABILITATE	abilitatea de a reconstitui istoricul, aplicarea sau localizarea a ceea ce este luat în considerare
VALIDARE	confirmare, prin furnizare de dovezi obiective, că au fost îndeplinite cerințele pentru o anumită utilizare sau o aplicație intenționată
VERIFICARE	confirmare, prin furnizare de dovezi obiective, că au fost îndeplinite cerințele specificate

Bibliografie

1. CALLO, T. *Calitatea cadrului didactic ca intensiune*. În: Didactica Pro, 2008, nr. 4-5 (50-51), p. 38-41.
2. ГЕГЕЛЬ. *Энциклопедия философских наук*. Москва, 1974. Т. 1: Наука логики. с. 216.
3. SHEWHART, W. A. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.
4. ТЕЙЛОР, Ф.У. *Менеджмент.* Москва: Контролинг, 1992. 137 с.
5. PERIGORD, M., FOURNIER, J.P. *Dictionnaire de la qualité* (français-anglais). Paris: Afnor, 1993. 236 p.
6. JURAN, J. M. *Planificarea calității*. București: Teora, 2000. 424 p.
7. FEIGENBAUM, A. *Total Quality Control*. Ediția a III-a revăzută. New York: McGraw-Hill, 1991.
8. CROSBY, Ph. B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill, 1979.
9. DEMING, W. *Edwards. Out of the Crisis*. Cambridge. Cambridge, Mass. USA: MIT Press, 1986. 507 p.
10. ОКРЕПИЛОВ, В.В. *Всеобщее управление качеством*. СПб.: СПбУЭФ, 1996.
11. ISHIKAWA, K. *Le TQC ou la qualité à la japonaise*. Paris: Afnor, 1984. 195 p.
12. МЕСКОН, М.Х., АЛЬБЕРТ, М., ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента*. М., 1992. 799 с.
13. KELADA, J. La *gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale*. Quebec: Quafee,1990.
14. International Standards Organization (ISO) – Organizația Internațională pentru Standardizare. www.iso.org (vizitat 15.03.2010).
15. Business Dictionary. www.businessdictionary.com/definition/quality.html (accesat 15.01.2025)
16. Webster's Online Dictionary. www.websters-online-dictionary.org/definition/quality (accesat 15.01.2025).
17. ХАРРИНГТОН, Дж. *Управление качеством в американских корпорациях*. Сокр.пер. с англ. Москва: Экономика, 1990. 272 с.
18. ГЕГЕЛЬ. *Наука логики*. М., 1970. В 3-х томах. Т. 1, с. 175.
19. ВОЛОВИЧ, В.И. *Надежность информации в социологическом исследовании: Проблемы методологии и методики*. Киев: Наукова думка, 1974. 134 с.
20. ПАНИОТО, В.И. *Качество социологической информации*. Киев, 1986.
21. BRĂTIANU, C. *Modele de gândire*. În: Revista transilvană de științe administrative. 2000, p. 20 -32.
22. BACIU, S. *Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior*, Chișinău: Editura ASEM, 2014. 437 p. ISBN 978-9975-75-690-7.
23. CANANAU, N., DIMA, O., GURĂU, Gh. *Sisteme de asigurare a calității*, Iaşi: Editura Junimea, 1998, 231 p.
24. Всемирный форум по образованию. Заключительный доклад. Дакар, Сенегал, 2000, 26-28 апреля.

25. HARTWELL, A. *Scientific Ideas and Education in the 21st Century*. În: Electronic newsletter. 1995.
26. PLATON, C. ș.a. *Managementul evaluării calității în învățământ*. Chișinău, 2004. 224 p.
27. IOSIFESCU, Ș. *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*. București: ISE-MEC, 2001. 368 p.
28. COJOCARU, V. Gh., *Calitatea în educație. Managementul calității*. Chișinău, 2007. 268 p.
29. BACIU, S. *Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior*, Chișinău: Editura ASEM, 2014. 437 p. ISBN 978-9975-75-690-7.
30. NICOLĂESCU, O. (coordonator general). *Dicționar de management*. București: Pro Universitaria, 2011, 904 p.
31. MILL, J. S., *Utilitarismul*. București: Editura Alternative, 1994, 222 p.
32. MOSCOVICI, S. *Attitudes et opinions*. În: Annual Review of Psychology, 1963, nr.14, p. 231-260.
33. KOTLER, Ph., FOX, K. *Strategic Marketing for Educational Institutions*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
34. PLUMB, I., ZAMFIR, A. *Managementul calității serviciilor în economia bazată pe cunoaștere: oportunități și provocări*. În: Amfiteatru Economic. 2009, nr. 26, p. 373 -374.
35. SILISTRARU, N. *Valori ale educației moderne*. Chișinău: IȘE, 2006. 176 p.
36. CALLO, T. *O pedagogie a integralității*: *Teorie și practică*. Chișinău: CEP USM, 2007. 171p.
37. Standardul SR EN ISO 9004:2001 - Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor.
38. SÂRBU, R. ș.a. *Calitatea în învățământul superior*. În: Amfiteatru Economic, 2007, nr. 22, p. 41-46.
39. LOUKKOLA, T., ZHANG, T. *Examining Quality Culture: Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Part I. Brussels, European University Association. 57 p. http://www.eua.be/News/10-11-15/New_EUA_study_maps_quality_assurance_processes_and_quality_culture_in_Europe_s_universities.aspx (accesat 20.02.2025).
40. LANARES, J. *Developing a Quality Culture*. În: EUA Bologna Handbook, C2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe) 2008. http://www.bologna-handbook.com/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=119&Itemid=57 (accesat 20.02.2025).
41. Report on Quality Indicators of Lifelong Learning, http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED481329&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED481329. (accesat 20.02.2025).
42. COMAN, Gh. *Analiza valorii*. Iași: Editura Venus, 2008. 340 p.
43. BACIU, S. *Taxonomia valorilor*. În: Probleme sociale în reformarea societății. Chișinău: AȘM, 1998. p. 101-102.
44. BACIU, S. *Valori tradiționale românești – matricea unui comportament civilizat*. În: Dimensiunea spirituală a comportamentului civilizat. Chișinău: Universitatea Pedagogică de Stat, 2002, p. 21- 29.

45. BACIU, S. *Promovarea valorilor prin tradiție și folclor*. În: Încă un pas în educație. Culegere de articole științifico-metodice. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2002, p. 21 – 25.
46. CUCU, M. ș. a. *Calitate, cultură, etică*, În: Tribuna calității, 2000, nr. 1 – 2.
47. SIMION, C. *Ingineria calității produselor*. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2002.
48. BĂRBULESCU, C., NEDELEA, Ș. *Strategiile calității*. București: Editura Economică, 1998.
49. Report on Quality Indicators of Lifelong Learning. http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Report.pdf (accesat 20.02.2025).
50. POTIÉ, C. *Diagnosticul calității.* București: Editura Tehnică, 2001.
51. RUSU, B. *Managementul calității totale în firmele mici și mijlocii*, București: Editura Economică, 2001.
52. BERRY, H. *Managing theTotal Quality Transformation*. New York 1991.
53. PÂSLARU, Vl. *Principiul pozitiv al educației. Studii și eseuri pedagogice*. Chișinău: Civitas, 2003. 320 p.
54. 2000 Education Criteria for Performance Excellence Baldrige National Quality Program. National Institute of Standards and Technology, 2000. 80 p.
55. КОЛЕСНИКОВ, А. А. ș. a. *Всеобщий менеджмент качества*. Учеб. пособие . СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001. с. 200.
56. Sisteme de management al calității. Cerințe. http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html (accesat 20.02.2025).
57. Fundația Europeană pentru Managementul Calității www.efqm.org (accesat 22.01.2025).
58. DRĂGULĂNESCU, N., DRĂGULĂNESCU, M. *Managementul calității serviciilor*. București: Agir, 2003. 273 p.
59. Van DIJK, Petra. *Guidelines for the Assessment of the Quality of Internationalization in Higher Professional Education* (HBO). Ed.: M.C. Van der Wende. – The Hague: HBO-Raad/NUFFIC, 1995.
60. Business Process Reengineering. Assessment Guide. United States General Accounting Office, 1997, 75 p. http://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprag.pdf (accesat 20.02.2025).
61. MORTON, D. *Justice and Conflict*. În: The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 2000.
62. COJOCARU, V., FEURAȘ, C. *Educația în abordare economică.* Chișinău: Editura A.S.E.M., 2006. 266 p.
63. Ordinul MECC nr. 970 din 11.10.2013 cu privire la aprobarea Standardelor de calitate pentru instituții de învățământ primar și secundar general din perspectivă școlii prietenoase copilului.
64. STROE, M. (coord.) *Competența didactică – perspectivă psihologică*. București: Editura ALL Educațional, 1999. 173 p.
65. Ordinul MECC nr. 1124 din 20.07.2018 cu privire la aprobarea Standardelor de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general.