

Implementarea sistemului de management al calității totale în educație

- Aplicarea principiilor educației de calitate la nivelul procesului didactic și al managementului școlar
- Aplicarea standardelor și al metodologiilor pentru evaluarea internă și externă a calității educației
- Cercul calității și evaluarea internă
- Realizarea diagnozei și identificarea problemelor
- Baza de date privind școala și comunitatea
- Metodologia și instrumentarul evaluării interne
- Planificarea evaluării interne
- Aplicarea instrumentelor de evaluare internă
- Colectarea și analiza datelor
- Interpretarea rezultatelor evaluării interne
- Realizarea raportului de evaluare internă (RAEI)
- Utilizarea rezultatelor evaluării interne pentru îmbunătățirea calității

Etape in implementarea sistemului MCTE

- Pentru implementarea managementului calității totale într-o organizație (inclusiv școlară) se parcurg etapele:
 - a. Obținerea angajamentului pentru schimbare prin organizarea echipei manageriale:* analiza generală asupra organizației, asupra domeniilor care trebuie îmbunătățite și a transformărilor solicitate de echipa managerială.
 - b. Dezvoltarea viziunii și misiunii organizației* care va ajuta la definirea noii strategii, a rolurilor și responsabilităților. Aceasta va conduce la un flux coordonat al analizei proceselor care traversează domeniile funcționale tradiționale la toate nivelurile organizației, fără a schimba structurile formale, funcțiile și sistemele care pot crea rezistență.
 - c. Descompunerea misiunii în factori critici de succes.* Identificarea factorilor critici de succes pornind de la misiune se realizează prin brainstorming pentru analiza impactului posibil al misiunii organizației.

Etape in implementarea sistemului MCTE

- d. Definirea indicatorilor cheie de performanță.* Fiecare factor critic trebuie să aibă un responsabil, membru al echipei manageriale care sprijină misiunea și factorii critici de succes. În sarcinile acestui responsabil intră: definirea indicatorilor cheie de performanță și a ținutelor corespunzătoare, colectarea și înregistrarea datelor, monitorizarea și raportarea progresului pentru realizarea factorilor critici de succes, analiza și modificarea indicatorilor cheie de performanță.
- e. Identificarea proceselor de bază* care vor continua să fie puse în practică după ce schimbările au fost realizate. Procesele de bază descriu ce se realizează sau ce trebuie să fie făcut astfel încât organizația să realizeze factorii critici de succes. Pentru fiecare factor critic de succes este identificat un proces, procesele rezultate trebuie să fie suficiente pentru ca factorii critici de succes să fie atinși. Fiecare proces trebuie să aibă un responsabil, de preferat membru al echipei manageriale.
- f. Descompunerea proceselor de bază în subproces, activități și sarcini și formarea echipelor de îmbunătățire.*
- g. Integrarea angajaților și proceselor în procesul de transformare a obiectivelor*
- h. Îmbunătățirea continuă:* planificarea proceselor și a intrărilor acestora, furnizarea intrărilor, realizarea proceselor; evaluarea ieșirilor (rezultatelor); examinarea performanței proceselor; modificarea proceselor și a intrărilor lor. Sistemul trebuie să fie conectat foarte bine cu evaluarea continuă a nevoilor clienților și depinde de fluxul de idei pentru a face îmbunătățiri, reduce variația, generează o mai mare satisfacție a clienților.
- i. Centratrea pe client și pe nevoile acestuia* constituie scopul tuturor activităților și eforturilor organizației de a face îmbunătățiri pentru a-i servi cât mai bine pe clienți. Aceasta înseamnă că trebuie să cunoască în permanență, prin măsurare și feed-back, opinia clienților referitor la produsele și servicii.
- j. Înțelegerea proceselor,* ce anume determină performanța și rezultatele acesteia. Aceasta înseamnă o focalizare pe proiectarea și controlul intrărilor, lucrând îndeaproape cu furnizorii și înțelegând fluxurile proceselor pentru a determina întreruperile și a reduce pierderile.
- k. Angajamentul întregului personal pentru calitate.* Fiecare angajat trebuie să fie convins și conștient de rolul său în calitatea sistemului de management al calității.

În concluzie, managementul calității totale este un set de practici centrat pe calitate, care permit unei organizații (școala) să livreze servicii educaționale de calitate, este un proces focalizat pe clienți (beneficiarii calității-elevii) și care urmărește realizarea imperativului strategic al organizației școlare: îmbunătățirea continuă a calității educației.

Creșterea calității educației trebuie să devină baza întregului proces de proiectare / planificare la nivelul unității școlare

Evaluarea calității

- devine parte integrantă a ciclului de proiectare a dezvoltării instituționale;
- determină ariile în care este necesară o mai mare dezvoltare (țintele strategice).

Creșterea calității educației raportată la misiunea școlii înseamnă:

- Progres în manifestarea **valorilor fundamentale** ale școlii;
- Progres în **realizarea viziunii comune** asupra educației, împărtășită de membri unei comunități educaționale;
- **Un răspuns mai bun la nevoile exprimate** de membrii comunității, de clienții școlii.

Strategia de evaluare internă a calității își are originea în proiectul de dezvoltare instituțională

Diagnoza situației existente și **analiza nevoilor educaționale** ale comunității:

- reprezintă baza de plecare în elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională;
- trebuie să fie făcute din perspectiva calității, pe baza unor indicatori clari (standarde), referitori la funcționarea și, mai ales, la dezvoltarea unității școlare.

Strategia dezvoltării instituționale definește opțiunile fundamentale ale școlii precum și principalele categorii de resurse – pornind de la principiile calității

- **Orice progres în realizarea scopurilor strategice**
= un nivel crescut de satisfacere a nevoilor beneficiarilor de educație,
= *creștere a calității* serviciilor.
- **Căile de acțiune** sunt alese pe baza resurselor disponibile, dar pornind și de la istoria și tradițiile unității școlare.
Ex: resurse materiale și financiare deosebite, corp profesoral inventiv, relații privilegiate cu Primăria, profesori buni la matematică sau științe, absolvenți respectați în comunitate etc..
- Strategia trebuie fundamentată pe **principiile asumate ale calității (la nivel național și local)**, care devin principii strategice ale dezvoltării instituționale.

Calitatea educației

A. Procese interne:

- 1. Planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate ale învățării;
- 2. Monitorizarea rezultatelor;
- 3. Evaluarea internă a rezultatelor (autoevaluarea) și aplicarea măsurilor reglatoare / corective – dacă este cazul.

B. Procese externe:

- 1. Evaluarea externă a rezultatelor

A. Procesele interne:

1. Planificarea si realizarea efectivă a rezultatelor asteptate ale învățării:

CINE realizează aceste activități?

- Cadrele didactice împreună cu elevii si cu implicarea, acolo unde este cazul, a părinților, a autorităților locale, a inspectoratelor si a altor părți interesate;
- Responsabilii comisiilor metodice;
- Conducerea unității de învățământ.

CÂND trebuie realizate?

- La începutul ciclului de proiectare si al anului scolar (planificarea rezultatelor asteptate ale învățării);
- Permanent, pe parcursul anului scolar (obținerea efectivă a rezultatelor asteptate).

CUM se realizează?

- Prin elaborarea, aplicarea, monitorizarea, evaluarea si revizuirea documentelor proiective;
- Prin derularea activității în conformitate cu planificarea.

2. Monitorizarea rezultatelor:

CINE realizează această activitate?

- Cadrele didactice, elevii, părinții și, dacă este cazul, alte părți interesate;
- Responsabilii comisiilor metodice;
- CEAC
- Conducerea școlii.

CÂND se realizează?

- Permanent, pe parcursul anului școlar.

CUM se realizează?

- Pe bază unor proceduri comune, cunoscute, aplicate de fiecare cadru didactic și la nivelul fiecărei comisii metodice.

3. Evaluarea internă a rezultatelor (autoevaluarea) si aplicarea măsurilor reglatoare / corective – dacă este cazul:

CINE realizează această activitate?

- Fiecare cadru didactic în parte;
- Fiecare comisie metodică;
- Comisia pentru evaluare si asigurarea calității.

CÂND se realizează?

- Permanent, pe parcursul anului scolar (evaluarea de parcurs a rezultatelor obținute);
- La sfârșitul anului scolar si al ciclului de proiectare (evaluarea sumativă a rezultatelor obținute si revizuirea documentelor programatice: proiectul de dezvoltare, programe, planuri operaționale etc., dacă este cazul).

CUM se realizează?

- Cu fise si alte instrumente de evaluare internă, realizate pe baza descriptorilor din standarde si standarde de referință

B. Procese externe / Evaluarea externă a rezultatelor

CINE o realizează?

- Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, ca instituție publică de evaluare externă;
- Alte agenții private, înființate legal și recunoscute de MEN.

CALITATEA EDUCAȚIEI ESTE ASIGURATĂ DE:

- **Actorii educaționali** (cadrele didactice, elevii, părinții, conducerea școlii etc.) – cu rol în producerea și generarea educației de calitate;
- **Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității**, care are rol în asigurarea calității și în evaluarea internă a calității educației;
- **Inspectoratul școlar**, care are rol în controlul calității;
- **Agencia Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar-ARACIP**, care are rolul de evaluare externă a calității educației.

ARACIP

- realizează activitatea de evaluare și acreditare a furnizorilor de educație din învățământul preuniversitar;
- efectuează, pe baze contractuale, evaluarea calității educației din învățământul preuniversitar, la solicitarea ministrului educației
- realizează activitatea de monitorizare și control al calității, împreună cu inspectoratele școlare și direcțiile de resort din cadrul Ministerului Educației;
- efectuează, cel puțin o dată la 3 ani, evaluarea organizațiilor furnizoare de educație acreditate;
- propune Ministerului Educației Nationale înființarea și acreditarea, prin ordin, a instituțiilor de învățământ preuniversitar pentru fiecare nivel de învățământ, program de studii și calificare profesională, după caz;
- elaborează standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță, metodologia de evaluare instituțională și de acreditare, manuale de evaluare internă a calității, ghiduri de bune practici, un raport anual cu privire la propria activitate, analize de sistem asupra calității învățământului preuniversitar din România, recomandări de îmbunătățire a calității învățământului preuniversitar, codul de etică profesională a experților în evaluare și acreditare.

Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității



Pentru o școală mai bună!

Ghidul Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității

în unitățile de învățământ
preuniversitar



- **Coordonează aplicarea procedurilor și activităților de autoevaluare instituțională și privind calitatea educației, aprobate de conducerea organizației furnizoare de educație, conform domeniilor și criteriilor prevăzute de lege;**
- **Elaborează anual un raport de evaluare internă privind calitatea educației în organizația respectivă;**
- **Formulează propuneri de îmbunătățire a calității educației.**

DOVEZI GENERALE

ale echipei manageriale

Gestionarea acestora se face de către echipa managerială și membrii CEAC

1. • Planul managerial, PDI;
2. • Materiale de marketing-ul școlii (oferte școlare, pliante, ș.a.) ;
3. • Prezentare oferta CDȘ/CDL;
4. • Regulamentul de ordine interioară și Regulamentul pentru elevi (însoțite de tabele de luare la cunoștință) ;
5. • Nomenclatorul/ calificările;
6. • Baza de date - cu **personalul școlii**, cu elevii, cu absolvenții și alte baze de date;
7. • Orarul activităților diferențiate (recuperare, performanță) ;
8. • Cataloagele școlare;
9. • Mape de lucru;
10. • Orarul școlii;
11. • Portofoliul consilierului educativ(responsabilului comisiei dirigenților și Portofoliile diverselor comisii din școală);
12. • Portofoliul parteneriatelor – contractele de parteneriat și convențiile încheiate cu agenții economici.

DOVEZI SPECIFICE CEAC

- Dovezi ale CEAC;
- Portofoliul comisiei;
- Dosare cu rapoarte de activitate;
- Dosare cu chestionare;
- Dosare cu fișele de observare ale lecțiilor;
- Dosare cu procese verbale;
- Documente de lucru ale comisiei;
- Mapa de lucru/dosarul de lucru cu formularele pe care le utilizează cadrele didactice (cancelarie)

PLAN OPERAȚIONAL C.E.A.C.

- Obiectiv general:.....

Nr crt	Obiective specifice	Activități	Instru- mente / resurse	Respon- sabil	Termen	Modali- tăți de evaluare	Indica-to ri de realizare
1.							
2.							
3.							
4.							

PLAN DE ÎMBUNĂȚIRE A CALITATII EDUCATIEI

Nr crt	Ținte	Acțiuni necesare	Rezultate măsurabile	Responsabil	Acțiuni prioritare	Indicatori de performanță	Costuri / resurse necesare
1.							
2.							
3.							
4.							

Dovezi serviciul administrativ (secretariat-contabilitate)

- Cărți de muncă și fișe ale postului; statul de funcții, componența catedrelor și a documentelor care atestă modul de angajare și de ocuparea funcțiilor;
- Procesele verbale și note interne, precum și decizii interne de numire a diverselor comisii din școală;
- Cataloagele școlare ale diferitelor examene – corigență, încheierea situației, diferență, examene naționale, ș.a.;
- Fișe pentru CDȘ/CDL;
- Fișe completate de diriginții absolvenților;
- Baza de date cu situația absolvenților;
- Chestionare de feed-back
- Asigurarea șanselor egale – alcătuirea colectivelor de elevi se face fără nici o discriminare;
- Diverse fișe de instructaj (protecția muncii, PSI, ș.a.);
- Documentele din arhiva școlii;
- Documente contabile specifice – documentele financiare specifice necesare în argumentarea unor indicatori.

DOVEZI - CADRE DIDACTICE

PE PROGRAME DE ÎNVĂȚARE (discipline)

1. • C.V.
2. • programe școlare;
3. • planificări calendaristice și planificări pe unități de învățare;
4. • planuri de lecție complete;
5. • modele de teste : inițiale, pe parcurs, sumative;
6. • modele de fișe de lucru;
7. • catalog personal;
8. • fișe de evaluare a lecțiilor (pentru elevi și pentru profesori) a câtorva lecții
9. • instrumente de evaluare;
10. • fișe de notare paralelă;
11. • chestionare pentru managementul comunicării
12. • situații statistice care să cuprindă diverse medii
13. • fișe de activitate elevi;
14. • rapoarte de activitate și de autoevaluare;

Dovezile vor fi gestionate de fiecare profesor și vor fi prezentate, dacă sunt solicitate, C.A., CEAC, echipei manageriale.

Dovezi consiliere și orientare (dirigenție)

- mapa activității educative – caietul dirigintelui;
- tabele nominale semnate de elevi pentru luarea la cunoștință;
- chestionare pentru stabilirea stilului de învățare la elevi (însoțite de răspunsurile elevilor);
- fișe pentru opțiuni CDȘ;
- procese verbale ale întrunirilor Consiliului clasei; ale ședințelor cu părinții;
- mapa activității educative – caietul dirigintelui;
- tabele nominale semnate de elevi pentru luarea la cunoștință;
- chestionare pentru stabilirea stilului de învățare la elevi (însoțite de răspunsurile elevilor);
- fișe pentru opțiuni CDȘ;
- procese verbale ale întrunirilor Consiliului clasei; ale ședințelor cu părinții;
- procese verbale pentru discutarea situației școlare la sfârșitul unui semestru/an;
- diverse documente de lucru ale dirigintelui rapoarte de activitate, procese verbale pentru discutarea situației școlare la sfârșitul unui semestru/an;
- diverse documente de lucru ale dirigintelui rapoarte de activitate.

RAEI – Raportul Anual de Evaluare Internă

- are un format prestabilit și, conform legii, se face public.

În cadrul acestui raport se realizează:

- formularea concluziilor referitoare la activitățile de îmbunătățire a calității realizate;
- formularea recomandărilor CEAC pentru fundamentarea deciziilor de continuarea a activității de îmbunătățire a calității.

În funcție de concluziile evaluării, vor fi luate decizii de îmbunătățire a calității și se vor aplica măsuri concrete, care să asigure implementarea cu succes a acțiunilor de îmbunătățire a calității. Toate aceste măsuri, devin plan de îmbunătățire a calității, care poate fi inclus în RAEI sau prezentat ca document separat, și care va cuprinde activitățile de îmbunătățire a calității pentru perioada următoare (an școlar sau semestru). În acest fel, se reia ciclul calității – care devine o spirală a îmbunătățirii continue.

Microsoft Excel - AG24 - partea I+III 2012

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Times New Roman 10 B I U

N29

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
23	I. Date de identificare a unității de învățământ												Casete de rasp					
24																		
25	D01	Denumirea unității											D01-nume	GRUPUL ȘCOLAR I.C.M. "DACIA" PITEȘTI				
26		Cod SIRUES											D01 cod SIRU	1180412				
27		Localitate											D01-localitate	PITEȘTI				
28		Judet											D01-judet	AG				
29																		
30	D02	Mediul de rezidență a școlii											D02	1				
31		1.Urban																
32		2.Flural																
33	D03	Pozitionarea școlii în localitate											D03	1				
34		1.zonă centrală																
35		2.zonă semiperiferică																
36		3.zonă periferică																
37	D04	Școala dvs. este situată într-o zonă dezavantajată (zonă izolată cu probleme de acces/ zonă cu șomaj ridicat/ comunități defavorizate etc.)?											D04	2				
38		1.DA																
39		2.NU																
40																		
41	D05	Tipul unității de învățământ											D05	9				
42		1. Unitate de educație timpurie antepreșcolară																
43		2. Grădiniță cu program normal (GPN)																
44		3. Grădiniță cu program extins (GPE)																

Plan de îmbunătățire a calitatii educatiei

raei2.pdf

www.cneab.ro/ceac/raei2.pdf

Page: 5 of 11

Automatic Zoom

RAEI - PARTEA IV

PLAN DE IMBUNATATIRE A CALITATII EDUCATIEI OFERITE PENTRU ANUL SCOLAR URMATOR

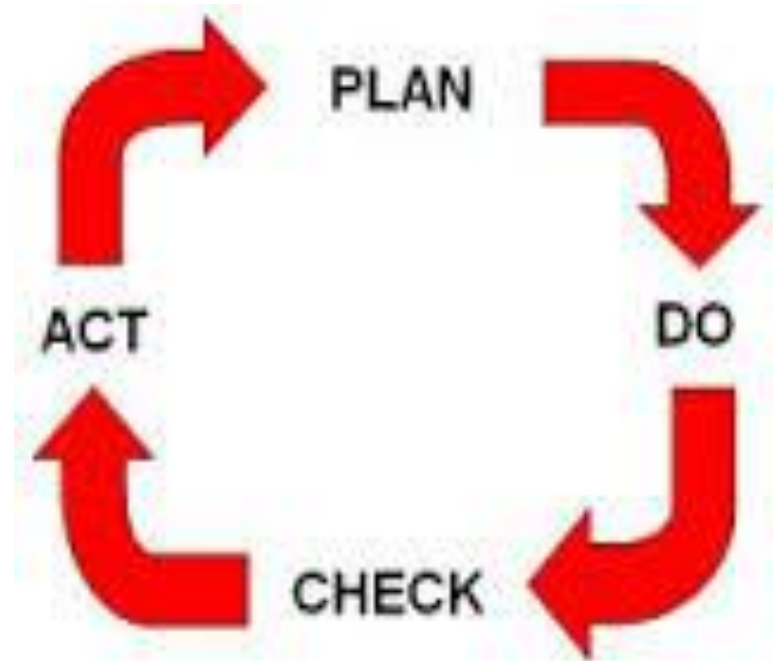
Nr. crt.	Obiective	Tipul de activitate ¹	Activități	Termene	Responsabilități	Indicatori de realizare
1	Revizuirea/reactualizarea Planului de Acțiune al Școlii	6	Realizarea diagnozei mediului intern și mediului extern Reactualizarea și introducerea ținutelor	01.10.2013	Nicolae Stoian Claudia Petcu Carmelia Stareșu Carmen Manu	Planul de Acțiune al Școlii
2	Realizarea/reactualizarea unor documente specifice	6	Regulamentul de ordine interioară – introducerea referirilor în legătura cu sancționarea personalului nedidactic	30.09.2013	Nicolae Stoian Claudia Petcu Eugen Plugaru	Regulamentul de Ordine Interioară
		1	Oferta educațională conform cerințelor pieței muncii	1.09.2013	Nicolae Stoian Claudia Petcu	Oferta educațională
		4	Necesarul de cadre didactice și personal didactic auxiliar și elaborarea organigramei	30.08.2013	Nicolae Stoian Claudia Petcu	Machetă SSIAS Organigrama
		6	Elaborarea/verificarea orarului	16.09.2013	Tiberiu Stoian Costinela Stancu Alina Cîrnu	Orarul
		6	Elaborarea fișei postului	30.09.2013	Nicolae Stoian Claudia Petcu Luminița Popa Rodica Postovar	Fișa postului
3	Reorganizarea comisiilor de lucru	6	Elaborarea deciziei pentru comisiile de lucru	20.09.2013	Nicolae Stoian Claudia Petcu Cadre didactice	Decizie comisie de lucru

¹ Vezi explicație în Instrucțiuni pentru completarea RAEI

Desktop 5:17 PM 1/3/2015

Cercul calității și evaluarea calității educației

Edward Deming, părintele mișcării moderne în domeniul calității a introdus noțiunea de *ciclu de proiectare al produsului* (product design cycle), ciclu PDCA (proiectează-realizează-verifică-actionează), circuit care reluat permanent asigură îmbunătățirea calității de la o etapă la alta.



Cercul calității și evaluarea calității educației

- **Planificarea** reprezintă unul din procesele de bază, deoarece prin intermediul acesteia se determină obiectivele și drumul care trebuie urmat pentru a le atinge. Planificarea constituie o autentică hartă de care depind cele două procese ulterioare și trebuie să fie strâns legată de obiectivul calității. Planificarea este o activitate orientată spre viitor și reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective. Prin urmare, cu cât obiectivele stabilite sunt mai clare.
- **Acțiunea**- etapa de implementare, de punere în aplicare și de realizare a activității proiectate. Această etapă necesită *mobilizare* din partea celor care trebuie să realizeze cele proiectate în etapa anterioară. Esențial este ca în această etapă să se realizeze monitorizarea derulării etapelor în scopul depășirii obstacolelor apărute, care ar putea împiedica derularea în bune condiții a etapelor proiectate și nerealizarea indicatorilor propuși în etapa de proiectare.
- **Verificarea** rezultatelor obținute se raportează la indicatorii propuși, la obiectivele stabilite în etapa de proiectare este realizată totodată valorizând persoanele implicate care au avut un comportament adecvat pe parcursul derulării activității. Acest aspect este foarte important întrucât are rol de motivare și conduce la dezvoltarea personală a celui în cauză. De asemenea, etapa de verificare presupune culegerea de informații prin observare directă, interviu individual și/sau de grup, chestionare, ancheta, feedback de la beneficiari. Astfel, se identifică punctele slabe și măsurile de îmbunătățire necesare în etapa următoare.
- **Revizuirea/Îmbunătățirea** reprezintă motorul întregii activități întrucât stabilește pe baza experienței anterioare punctele slabe și măsurile de îmbunătățire. Identificarea cu exactitate a acestora creează posibilitatea stabilirii măsurilor de îmbunătățire adecvate ameliorării situației, în așa fel încât următorul ciclu al calității să se bazeze pe acestea și să nu înregistreze din nou aceleași rezultate, ci unele îmbunătățite. Este etapa în care e nevoie de reflecție, de analiza efectelor și identificarea cauzelor în scopul nerepetării aceluiași greșeli și a stabilirii direcției corecte obținerii unor rezultate mai bune. Un element important în elaborarea planului de îmbunătățire îl reprezintă culegerea datelor, care vor fi analizate și în urma cărora se vor stabili măsurile de îmbunătățire. Culegerea datelor se realizează utilizând instrumente de investigare/diagnoză a stării în care se află o activitate, ce rezultate au fost obținute. Pentru aceasta se utilizează instrumente, care sunt extrem de variate. Selecția, utilizarea, dezvoltarea lor se face de fiecare cadru didactic în parte și de echipa de profesori, în funcție de nevoile și de aspectul care trebuie investigat, precum și în funcție de nivelul la care se aplică: la nivel de clasă, la nivel de catedră, la nivel de instituție de învățământ.
- Cercul calității se poate aplica și în educație la nivel de lecție (ca act managerial responsabil al profesorului) și la nivel de management școlar (ca act responsabil de conducere a școlii) și presupune parcurgerea de către manager a celor 4 faze sau etape cu scopul de a constata neajunsurile și disfuncționalitățile și a îmbunătăți procesul/sistemul de la o etapă la alta.
- Creșterea calității educației trebuie să devină baza întregului proces de proiectare / planificare realizat la nivelul unității școlare, iar ciclul dezvoltării instituției școlare trebuie considerat ca un ciclu al calității.

Cercul calității și evaluarea calității educației

- Obiectivele SMART:
- **Specifice:** să se refere la activitatea pentru care obiectivele se constituie ca ținte;
- **Măsurabile:** să existe posibilitatea măsurării realizării lor prin indicatori și instrumente de evaluare cantitativă și calitativă;
- **Accesibile:** să poată fi atinse cu resursele avute la dispoziție (inclusiv resursa „timp”);
- **Relevante:** să aibă semnificație pentru domeniul la care se referă obiectivul – inclusiv politicile, strategiile, contextul în care funcționează organizația, încadrate într-o perioadă clară de timp.
- **Timp:** să facă referire la un anumit interval de timp, bine precizat, pentru activitățile necesare atingerii obiectivului.), cu atât distanța dintre planificare și reușită este mai mică.

Evaluarea calității educației

a. Evaluarea internă trebuie să urmeze “cercul calitatii”:

- **Planificată** (prin consultarea bazei de date privind scoala si comunitatea, prin identificarea problemelor, prin definirea metodologiei si a instrumentarului evaluării interne, prin stabilirea obiectivelor, resurselor, termenelor, responsabilităților si indicatorilor urmăriti);
- **Realizată** (prin aplicarea instrumentelor de evaluare internă si prin colectarea, analiza si sintetizarea datelor obtinute).
- **Evaluată** (prin analiza si interpretarea rezultatelor evaluării interne si prin realizarea raportului de evaluare internă – RAEI).
- **Revizuită** (prin judecarea rezultatelor si prin fundamentarea, pe baza dovezilor obtinute, a deciziei de îmbunătățire – deci, prin utilizarea rezultatelor evaluării interne pentru îmbunătățirea calitatii).

Autoevaluarea și evaluarea externă

Se realizează din 3 perspective:

- proiectarea și organizarea managerială;
- mobilizarea de resurse în scopul obținerii rezultatelor așteptate;
- eforturile depuse în vederea îmbunătățirii activității.

Fundamentarea managementului calitatii totale in educatie pe autoevaluare si pe dezvoltarea
institutionala

1. **Autoevaluarea vizează activitățile la nivelul unității școlare** (în planul operational sau în planul de îmbunătățire a calității):
 - **Ex:** Creșterea calității prin introducerea unei discipline optionale
2. **Autoevaluarea vizează un aspect/mai multe ale vieții școlare care nu au o legătură directă** cu activitățile stabilite de îmbunătățire a calității (planificate și/sau derulate în mod curent), dar a cărui evaluare este necesară fie pentru raportările curente, fie pentru că a apărut un eveniment neașteptat care ne obligă la acest lucru.
 - **Ex:** ISJ sau ARACIP solicită date referitoare la formarea continuă a cadrelor didactice pentru a identifica acele programe care au cel mai mare efect asupra rezultatelor elevilor

Fundamentarea managementului calitatii totale in educatie pe autoevaluare si pe dezvoltarea institutionala

- Autoevaluarea reprezintă o cale importantă de implementare și dezvoltare a managementului calității totale întrucât:
- permite măsurarea progresului ce va fi obținut prin introducerea managementului calității totale;
- oferă bază pentru îmbunătățirea calității produselor/serviilor/activităților;
- determină identificarea punctelor forte și a celor slabe în activitatea curentă;
- permite facilitarea studiilor de benchmarking;
- încurajează formarea continuă/perfecționarea managerilor și echipei în domeniul managementului calității totale
- E sistematică și periodică
- activitățile și rezultatele sunt raportate la un model al excelenței care ajută organizația să decidă asupra elaborării unui plan de acțiune pentru îmbunătățirea calității și pentru dezvoltare.
- Criteriile autoevaluării reprezintă un standard la care se raportează organizația furnizând un cadru de lucru care ajută la înțelegerea calității.
- Procesul autoevaluării permite organizației să identifice clar punctele forte și domeniile în care pot fi făcute îmbunătățiri și încurajează organizația în obținerea excelenței.
- Se concretizează în acțiuni planificate care sunt urmărite pentru îmbunătățirea calității și permite managerilor să urmărească activitățile și procesele care merg bine, cele care trebuie dezvoltate, ce trebuie îmbunătățit, eliminat și ce lipsește.
- Generează feedback referitor la procesele îmbunătățire continuă a calității proceselor/serviciilor/activităților.

Conceptul de audit al calității

Auditul este o "examinare profesională a unei informații în vederea exprimării unei opinii responsabile și independente, prin raportarea la un standard de calitate." (Norme Naționale de Audit, CECCAR, București, 1999)

- **Auditul este o tehnică de investigare a funcționalității și conformității unui proces, proiect sau organizație.**
- **Este un demers de cercetare postfactum care, pornind de la obiectivele prestabilite, pe baza unui sistem de criterii / referențiale, permite auditorului să emită o opinie și independentă, să formuleze și unele recomandări privind funcționalitatea și/sau conformitatea proceselor studiate.**

Caracteristicile sale definitorii sunt:

- **coerența și omogenitatea acțiunilor întreprinse;**
- **repetitivitatea;**
- **normalizarea metodelor de lucru;**
- **independența auditorului.**

Auditul calitatii-tipologie

