

Implementarea sistemului de management al calității totale în educație

Componentele Managementului calității (dupa Nicolae Drăgulănescu)

- PLANIFICAREA
- CALITĂȚII
 - stabilirea
 - *obiectivelor,*
 - *proceselor,*
 - *resurselor*
- Controlul calitatii
 - satisfacerea *cerințelor calității*
- Asigurarea calitatii
 - generarea încrederii în satisfacerea *cerințelor calității*
- Îmbunătățirea calitatii
 - creșterea capacității de satisfacere a *cerințelor calității*

Sistem de management al calității (SMC)

- " *ansamblul proceselor manageriale între care sunt interferențe, al documentelor asociate acestora și al elementelor de natură structurală ale organizației, ansamblu al cărui scop este orientarea și controlul organizației în ceea ce privește calitatea.*" (Enciclopedia calității , 2005)
- Un sistem de management al calității bazat pe familia de standarde ISO 9000 monitorizează eficacitatea următoarelor aspecte:
 - politica referitoare la calitate;
 - standardizarea procedurilor;
 - identificarea și eliminarea defectelor;
 - sisteme pentru acțiunea preventivă și corectivă;
 - analiza de management a sistemului.

Planificarea strategică a calitatii educatiei

- Planificarea calitatii presupune formularea clara a principiilor de bază, orientările generale ale organizației în domeniul calității care se vor regăsi în politica calității, iar concretizarea acestora se realizează la nivel operativ prin planificarea operațională;
- *Planificarea internă* a calității urmărește stabilirea caracteristicilor produselor la nivelul cerințelor utilizatorilor și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici;
- *Planificarea externă* a calității constau în identificarea clienților și stabilirea cerințelor.
- **Planificare strategică** = un proces/instrument de management, de organizare și de decizie care permite unei organizații să se concentreze asupra realizării unei rezonanțe între resursele și misiunea sa.

Strategia înseamnă direcția pe termen lung a organizației, decizia luată pe baza unei evaluări anterioare a situației în care se găsește organizația.

La nivelul unităților școlare, planificarea strategică presupune realizarea **planului de dezvoltare instituțională**.

Componentele strategice ale planului de dezvoltare instituțională:

- *Viziunea* – reprezintă aspirația organizației către viitor (pe termen lung), formulată fără elemente cuantificabile.
- *Misiunea* – exprimă motivul, scopul pentru care organizația există sau a fost creată.
- Declarația trebuie exprimată într-un limbaj simplu, concis.
- *Valorile declarate* – (ex. *transparență, flexibilitate, eficiență*)
- *Țintele strategice* – scopuri generale, derivate din misiune, intenții majore care vor fi realizate prin strategie.

Planificarea operațională

- Țintele strategice sunt atinse prin programe și planuri care, la rândul lor, cuprind acțiuni concrete.
- Acțiunile prevăzute în planurile operaționale sunt elemente sau etape necesare pentru realizarea scopurilor strategice și pentru îndeplinirea misiunii școlii.
- Evaluarea este punctuală, referindu-se de regula la atingerea obiectivelor concrete propuse și mai puțin la modul în care aceste obiective realizate influențează progresul în îndeplinirea misiunii școlii și în atingerea țintelor strategice propuse.
- Pentru ca școala să-și realizeze misiunea, este necesar ca **tot ceea ce se întâmplă în școală** –procesul de învățământ și activitățile extracurriculare, sesiunile de lucru și întâlnirile informale cu membrii comunității –să fie privit din perspectiva progresului realizat în îndeplinirea misiunii asumate și în atingerea țintelor strategice stabilite
- Planurile operaționale și acțiunile concrete prevăzute trebuie concepute, realizate și evaluate din perspectiva contribuției acestora la creșterea calității educației oferite de unitatea școlară respectivă
- Creșterea calității educației trebuie să devină, în mod explicit, baza întregului proces de proiectare / planificare realizat la nivelul unității școlare, iar ciclul dezvoltării unității școlare trebuie considerat ca un **ciclu al calității**.

Proiectarea și planificarea activității de evaluare a calității

- țintele strategice ale evaluării calității – rezultate din diagnoza și din țintele dezvoltării instituționale;
- abordările strategice – cele mai eficiente modalități de creștere a calității;
- se vor argumenta opțiunile pentru: dezvoltarea profesională, achiziția de echipamente și materiale, relațiile cu comunitatea, cu angajatorii, cu autoritatea locală, inovarea curriculară etc. ;
- termenele de aplicare, rolurile și responsabilitățile diferitelor persoane și grupuri;
- avantajele opțiunii pentru anumite ținte strategice și căi de acțiune față de altele posibile (respectarea unor cerințe sociale, economia de resurse, posibilitatea implicării unor grupuri semnificative de interes etc.)

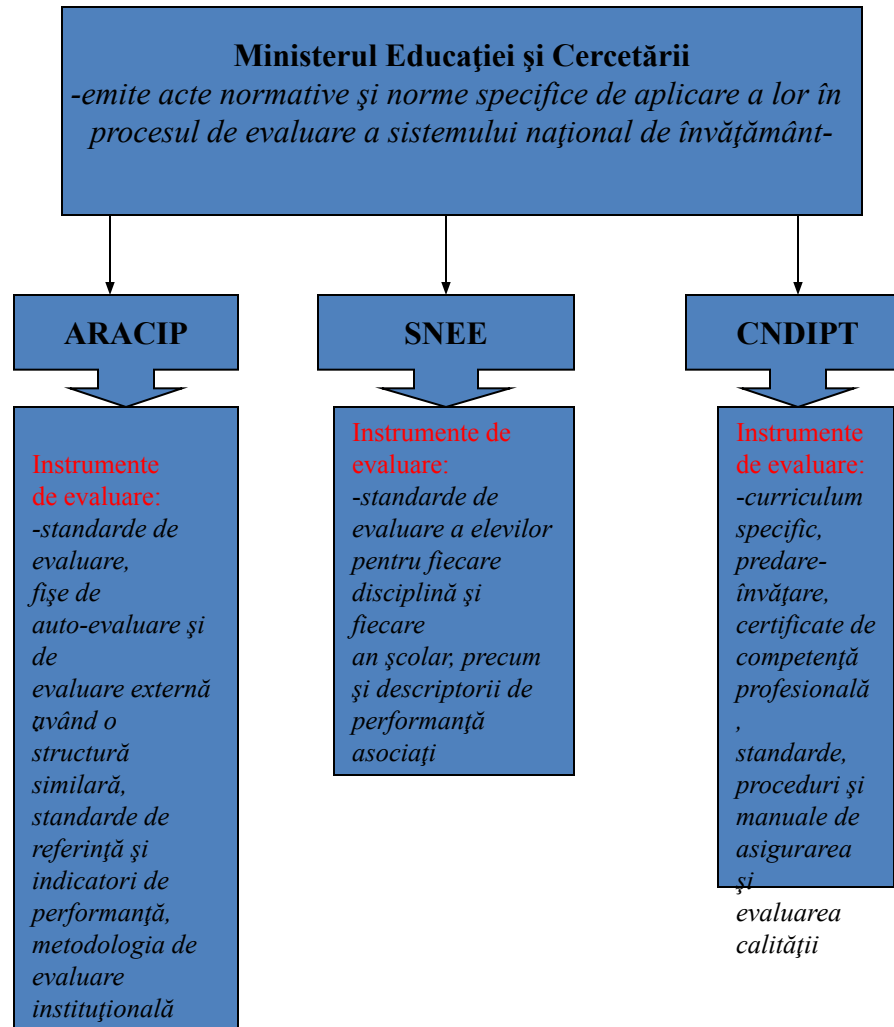
De la controlul calitatii ...la controlul calitatii totale in educatie

- Controlul calitatii = măsurile luate și la procedurile aplicate (la nivel de planificare, operare, inspecție, măsuri corective) pentru a identifica și elimina produsele/ serviciile care nu respectă specificațiile prestabilite.
- În accepțiunea ISO, se face distincție între **inspecția calității** și **controlul calității**, care cuprinde și măsurile luate pentru remedierea deficiențelor. Activitățile unei autorități de inspecție, pentru a verifica respectarea standardelor.
- Gherguț A. (2007, p.182-183) consideră **controlul calității totale în educație** „o componentă esențială a culturii organizaționale care se definește prin satisfacerea constantă a beneficiarilor printr-un sistem integrat de programe și practici, având ca rezultat programe și servicii instructiv-educative de înaltă calitate”.
- În opinia sa, controlul calității totale reprezintă mai mult decât o colecție de instrumente operaționale, „cuprinde și modificări de filozofie, ale culturii organizaționale și ale modului în care organizația sau instituția care oferă servicii educaționale îi tratează pe beneficiarii săi”.(p.183)
- Inspecția școlară completează autoevaluarea;
- Oferă oportunitatea unei evaluări imparțiale și clare a calității muncii și a unei analize a punctelor tari, punctelor slabe și a priorităților de îmbunătățire;
- Rezultatele inspecțiilor măsoară calitatea ofertei de educație și formare profesională prin raportare la o serie de descriptori de performanță privind calitatea.

Evaluarea nivelului de calitate

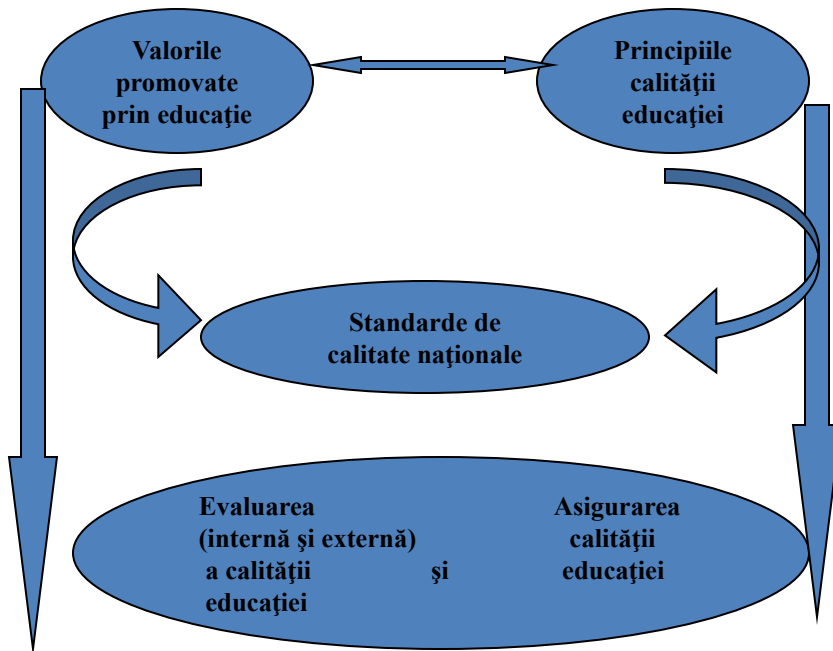
- **Evaluarea calității educației** constă în examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programele acesteia îndeplinesc standardele și standardele de referință. Atunci când evaluarea calității este efectuată de însăși organizația furnizoare de educație, aceasta ia forma *evaluării interne*. Atunci când evaluarea calității este efectuată de o agenție națională sau internațională specializată, aceasta ia forma *evaluării externe*.
- Îndeplinirea tuturor cerințelor exprimate, pentru fiecare indicator în parte, prin descriptorii din cadrul standardelor de acreditare se consideră ca performanță „satisfăcătoare”.
- Îndeplinirea tuturor cerințelor exprimate, pentru indicatorul respectiv, prin descriptorii din cadrul standardelor de acreditare și doar parțial a cerințelor exprimate prin descriptorii de performanță din cadrul standardelor de referință este considerată ca performanță „bună”.
- Îndeplinirea tuturor cerințelor exprimate, pentru indicatorul respectiv, prin descriptorii din cadrul standardelor de acreditare și a tuturor cerințelor exprimate prin descriptorii de performanță din cadrul standardelor de referință este considerată ca performanță „foarte bună”.
- Depășirea uneia, mai multor sau tuturor cerințelor exprimate prin descriptorii de performanță din cadrul standardelor de referință, precum și inovația asociată acestora, este considerată ca performanță „excelentă”.

Instituții cu rol în evaluarea externă a calității educației



Elementele sistemului de asigurare a calității educației

Asigurarea calității educației exprimă capacitatea unei organizații furnizoare de a oferi programe de educație, în conformitate cu standardele în vigoare.



Actorii educaționali (cadrele didactice, elevii, părinții, conducerea școlii etc.) – cu rol în producerea și generarea educației de calitate;

Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității, organizată în fiecare școală – cu rol de **evaluare internă** a calității serviciilor educaționale oferite;

Inspectoratele școlare județene – care au rolul de control al calității educației;

Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul preuniversitar (ARACIP) – care are rolul de **evaluare externă** a calității educației;

Ministerul Educației și Cercetării – cu rol de reglementare și de implementare a modalităților de organizare, control și evaluare a sistemului național de învățământ.

Alături de ARACIP, în **evaluarea externă** a calității educației unităților de învățământ preuniversitar din România, mai intervin și următoarele instituții: Ministerul Educației și Cercetării (MEC), Serviciul Național de Examinare și Evaluare (SNEE) și Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic (CNDIPT).

Asigurarea calitatii in educatie prin raportare la standarde

- **Standardul** reprezintă descrierea cerințelor formulate în termeni de reguli sau rezultate, care definesc nivelul minim obligatoriu de realizare a unei activități de educație.
- **Standardele de autorizare și cele de acreditare sunt standarde naționale**, aprobate prin H.G. nr. 21/ ianuarie 2007, se aplică învățământului preuniversitar de stat și particular, și se referă la **domeniile** prevăzute de art. 10 din O.U.G 75/2005, aprobată cu completări și modificări prin Legea nr. 87/2006.
- **Standardul de calitate (de referință) reprezintă descrierea cerințelor care definesc un nivel optimal de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național, european sau mondial.** Pentru **standardele de calitate (de referință)**, descriptorii vor fi organizați pe **trei niveluri**: minimal, optimal (de referință propriu-zis) și de excelență.
- **Pentru fiecare domeniu sunt definite subdomenii, pentru fiecare subdomeniu sunt formulați indicatori, iar la fiecare indicator sunt definiți descriptorii.**
- **Descriptorii** sunt enunțuri care stabilesc, în mod concret și observabil, cerințele minime pe care organizația furnizoare de educație trebuie să le îndeplinească, pentru fiecare indicator, în vederea acreditării.
- **Nivelul minimal (M)** reprezintă nivelul “de funcționare” (stabilit prin standardele de acreditare) menținut, ajustat și îmbunătățit în mod conștient în vederea satisfacerii nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti de educație și pentru mulțumirea acestora.
- **Nivelul optimal (de referință propriu-zis) (O)** reprezintă, „valoarea adăugată”, contribuția efectivă a școlii la educație, ceea ce organizația școlară adaugă la valorile de “intrare” (referitoare la elevi, mediul socio-economic și cultural, resurse etc.). Din această perspectivă, un progres în calitate reprezintă creșterea nivelului de realizare a obiectivelor asumate prin documente normative și reglatoare, de la nivel național și local, ca urmare a îmbunătățirii interne a calității.
- **Nivelul de excelență (E)** reprezintă rezultatele deosebite și elementele de originalitate prin care furnizorul de educație își definește personalitatea proprie, prin care își atrage clienții și beneficiarii și care se constituie ca exemple de bună practică și „ținte de referință” („benchmarks”) pentru alți furnizori.
- Pentru nivelurile minimal și optimal descriptorii au valoare indicativă, în timp ce pentru nivelul de excelență descriptorii au valoare orientativă – furnizorul de educație având libertatea de a-și defini și promova și alți indicatori și descriptorii de excelență, în conformitate cu specificul instituțional, tradiții, resurse etc.
- Cele trei niveluri de calitate sunt **cumulative**: realizarea nivelului minim este obligatorie pentru nivelul de referință; nu poate exista excelență în nici un domeniu în care performanța nu se ridică la nivel „optimal”.

Rolurile diferitilor actori si institutii în managementul si asigurarea calitatii educatiei

Cadrele didactice contribuie la asigurarea calitatii, prin:

- pregatire continua;
- adecvare la nevoile elevilor si ale comunitatii;
- activitate didactica în conformitate cu documentele normative si bazata pe o metodologie centrata pe elev;
- învatare continua, dezvoltare profesionala si personala;
- evaluare si autoevaluare.

Elevii contribuie la asigurarea calitatii prin:

- învatare continua;
- implicare activa si responsabila în propria educatie;
- participare la viata scolii.

Parintii, autoritatile locale, comunitatea în general:

- implicare activa si responsabila în viata scolii;
- participarea la conducerea unitatii scolare;
- asigurarea resurselor si conditiilor pentru o educatie de calitate.

Conducerea scolii :

- asigurarea resurselor, bazei logistice si conditiilor pentru o educatie de calitate;
- asigurarea comunicarii interne si externe a institutiei scolare;
- conducerea proceselor de dezvoltare institutionala.

Comisia pentru evaluarea si asigurarea calitatii de la nivelul unitatii scolare

- realizarea strategiei de evaluare si asigurare a calitatii;
- publicarea raportului anual de evaluare internă privind calitatea educatiei în organizatia respectiva
- înaintarea catre conducerea institutiei scolare a propunerilor de îmbunatatire a calitatii educatiei;
- cooperarea cu ceilalti "actori" implicati.

Inspectoratele scolare judetene contribuie la managementul calitatii, prin:

- controlul calitatii pe baza standardelor nationale, elaborate de ARACIP;
- monitorizarea implementarii politicilor si programelor nationale de reforma;
- implementarea programelor de îmbunatatire a calitatii la nivel judetean;
- monitorizarea programelor de îmbunatatire a calitatii la nivelului unitatilor scolare;
- îndrumarea si sprijinirea unitatilor scolare;
- asigurarea dezvoltarii profesionale a cadrelor didactice.

ARACIP contribuie la managementul calitatii prin:

- elaborarea si actualizarea periodica a standardelor, indicatorilor de performanta si a metodologiei pentru evaluarea si asigurarea calitatii în învatamântul preuniversitar;
- realizarea activitatii de evaluare externa si acreditare a furnizorilor de educatie;
- realizarea, împreuna cu ISJ si directiile de resort din MECD a activitatilor de monitorizare si control al calitatii;
- efectuarea, periodic, din 5 în 5 ani, a evaluarii organizatiilor furnizoare de educatie acreditate;
- publicarea rezultatelor evaluarilor externe;
- elaborarea unor manuale de evaluare internă a calitatii, diferite pe niveluri de învatamânt /calificari, tipuri de organizatii furnizoare de educatie, tipuri de programe de studii;
- elaborarea, periodica, a unor analize de sistem si a unor recomandari asupra calitatii învatamântului preuniversitar din România

Beneficii ale asigurării calității educației pentru elevi:

- centrarea pe elev a procesului didactic;
- egalitatea șanselor;
- buna informare privind oferta de educație și formare;
- responsabilizarea privind propria evoluție;
- asigurarea unui program de învățare care să corespundă așteptărilor sale
- Capacitate crescută de ocupare a unui loc de muncă;
- O mai bună informare privind posibilitățile de învățare și rutele de constituire a studiilor;
- Implicare activă în desfășurarea programului de învățare și în procesul de îmbunătățire al acestuia.

Beneficii pentru furnizorii de educație

- Posibilitatea comparării cu alți furnizori de educație;
- Încredere în propria ofertă și în capacitatea de a promova programele de învățare în mod corespunzător;
- Maximizarea potențialului de angajare al elevilor;
- Dovezi privind calitatea ofertei pentru organismele finanțatoare;
- Contribuție la dezvoltarea regională și a comunității locale;
- Legitimitate și recunoaștere sporite.

Beneficii pentru angajatori:

- Creșterea numărului de absolvenți cu competențe solide;
- O rapidă integrare a noilor angajați la locul de muncă.
- Creșterea productivității muncii
- încredere în calitatea educației și în validitatea certificatelor de calificare profesională
- corelarea ofertei de formare profesională cu cererea
- adaptarea conținutului ofertei de formare la nevoile de pe piața muncii.

Experienta asigurării calitatii în școală. Exemple de bună practică

- Identificarea stilurilor de învățare ale elevilor
- Identificarea elevilor cu cerințe educaționale speciale
- Intocmirea planurilor de lecții folosind strategii de predare -învățare -evaluare pentru o educație diferențiată
- Intalniri la nivel de catedre:
 - Intocmirea fișelor de lucru, fișelor de evaluare
- Schimburi de experiență la nivel de arii curriculare:
 - Lecții deschise, întâlniri de lucru
- Perfectionarea profesorilor:
- Monitorizarea activităților de predare învățare, evaluare de către echipa de monitorizare
- Intalnirile echipei de monitorizare pentru realizarea planului pentru îmbunătățirea activităților
- *Exemplu Proceduri privind asigurarea calității în unitățile de învățământ*
 - *Procedura de autoevaluare*
 - *Procedura de monitorizarea internă*
 - *Procedura de monitorizarea externă*
 - *inspecția de validare a raportului de autoevaluare*

La nivelul **I.S.J.** :

La nivelul **ARACIP**:

Sistemele și procedurile de asigurare a calității se referă la:

- proiectarea și planificarea dezvoltării unității școlare: cum anume se stabilesc țintele strategice și strategiile de dezvoltare, care sunt responsabilitățile, mecanismele și procedurile decizionale, cine participă la luarea deciziilor, cum sunt deciziile respective aduse la cunoștința comunității și cum este creat consensul în jurul acestor ținte strategice etc.;
- implementarea programelor și acțiunilor stabilite și monitorizarea funcționării unității școlare: cine răspunde și cine participă, care sunt metodele și instrumentele de monitorizare și feedback, etc.
- evaluarea modului în care funcționează și se dezvoltă unitatea școlară, la revizuirea proiectelor, programelor și planurilor precum și la optimizarea funcționării curente: care sunt metodele, instrumentele și procedurile de evaluare, cine participă la evaluare și cum anume, care sunt procedurile de revizuire a documentelor programatice și cine participă la ele, care sunt mecanismele de “avertizare timpurie” etc.

Îmbunătățirea calității educației– scop fundamental al sistemului de management al calitatii totale

- reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse pentru creșterea eficienței activităților și proceselor în scopul de a asigura avantaje sporite pentru organizația școlară și pentru clienții săi.
 - Îmbunătățirea calității produselor, serviciilor și a altor date de ieșire:
 - se realizează prin îmbunătățirea proceselor ce conduc la obținerea lor; este o activitate continuă, care vizează creșterea permanentă a eficacității și eficienței proceselor;
 - vizează căutarea în mod constat a posibilităților de îmbunătățire și nu așteptarea evidențierii problemelor.
- Îmbunătățirea calității se poate utiliza prin diferite metode și tehnici: „Sistemul de sugestii”, JIT, „5S”, TPM, CQWC, cercurile calității etc.
 - Strategiile de îmbunătățire a calității (KAIZEN, „Inovării” etc.) sunt strategii integrate, transfuncționale ale firmelor ce vizează:
 - îmbunătățirea continuă, treptată a calității produselor și serviciilor;
 - îmbunătățirea continuă a productivității și competitivității;
 - participarea întregului personal la aceste strategii