

6. Constantinescu, O., Stoian, I. Din datina Basarabiei. Chișinău: Monitorul oficial, 1936, 50 p.
7. Cucuș C. Pedagogie. Ediția a II-a. Iași: Polirom, 2006.
8. Cuznețov, L. Filosofia practică a familiei. Chișinău 2013.
9. Dave, R. H., coord. Fundamentele educației permanente. București: EDP, 1991, 318 p.
10. Guțu, V. *Curriculum educațional. Cercetare. Dezvoltare. Optimizare*. Chișinău. 2014, 229 p
11. Pâslaru, Vl. Abordarea epistemică a educației axiologice. În: *Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare*. Ch.: Print Caro, 2011, 6-22 p.
12. Silistraru, N. Aspecte filozofice în pedagogia populară. Filozofia educației-imperative, căutări, orientări. În: *Simpozionul internațional*, ed. a 5-a, Ch.: UPS „I. Creangă”, 1997, 7883 p.
13. Silistraru, N. *Etnopedagogie (curs)*, Ch., Centrul Editorial al USM, 2003, 267 p.
14. Silistrau, N., Buzenco, A. *Cultura populară - model de educație și consiliere a părinților*. În: „Arta și educația artistică”, Bălți, 2013, 31-38 p.

CZU:371.21:373.5

REPERE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

CEBANU Lilia, doctor în pedagogie,
lector universitar, *Universitatea de Stat din Tiraspol*,
cercetător științific coordonator, *Institutul de Științe ale Educației*, Chișinău.

Rezumat. *Prezentul articol reflectă aspectul managementului calității în instituțiile de învățământ preuniversitar. Sunt redată și abordate conceptele de calitate, cultura calității, asigurarea calității și evidențiate avantajele calității, obstacolele în calea “stăpânirii” calității la nivel de organizație. Caracteristicile comune calității și tintele culturii calității scot în evidență un șir de acțiuni ce trebuie luate în considerare de către managerul instituției de învățământ și echipa sa pe care o conduce pentru asigurarea unui mediu favorabil și de calitate având la bază diverse elemente definitorii din cadrul metodei celor 5 S.*

Cuvinte-cheie: *management, managementul calității, instituție, cultura calității, asigurarea calității.*

Abstract. *This article reflects the aspect of quality management in undergraduate education institutions. The concepts of quality, quality culture, quality assurance are presented. The advantages of quality, obstacles to “mastering” quality at the organizational level are highlighted. The common characteristics of quality and the goals of quality culture highlight a series of actions that must be considered by the manager of the educational institution and his team to ensure a favorable and quality environment based on various defining elements of the 5 S method.*

Keywords: *management, quality management, institution, quality culture, quality assurance.*

Instituția reprezintă o colecție structurată pe resurse umane și non-umane dirijate spre atingerea unor finalități prestabilite. Astfel, ea constă, în esența din scopuri, structura (de comunicare, decizionale, de raportare, de roluri, de putere) și interacțiuni (relații rezultate efectiv în cadrul sistemului).

Privind școala din perspectiva sistemică, principala ei funcție este de a transforma “intrările” (elevii, profesorii, cunoașterea și valorile culturale, resursele financiare etc) în “ieșirile” dorite (rezultatele educației școlare, oameni educați cu noi informații și cunoștințe, noi valori, alte elemente culturale, chiar produse și bani). Întreaga structură este subordonată misiunii organizaționale, care este *educația*. Pentru aceasta managerul îndeplinește funcțiile manageriale în cadrul domeniilor funcționale prin care sunt atinse finalitățile organizaționale (proiectul, organizarea, conducerea operațională, controlul).

Prin urmare, școala este o organizație în comunitate dar și o instituție care reprezintă o activitate socială structurată printr-un set de norme și modele de comportament socialmente recunoscute.

Școala este o organizație înalt diferențiată (pe niveluri și ani de studii, pe clase și grupe, pe tipuri de unitate școlare) dar și înalt integrată – trecerea de la o structură organizațională la alta, fiind subiectul unor condiții foarte concrete.

Astfel managementul calității ridică o serie de probleme conceptuale și practice cum ar fi:

- 1) care este produsul instituției de învățământ?
- 2) cine sînt clienții unei astfel de organizații?
- 3) ce înseamnă calitatea pentru învățământ?
- 4) ce semnificație au în acest context conceptele asociate obținerii calității (asigurarea, managementul, îmbunătățirea calității) și cum acționează acestea pe principalele dimensiuni ale activității instituțiilor preuniversitare?
- 5) ce trebuie să se facă pentru a se introduce managementul calității într-o instituție de învățământ peuniversitar?

Conform Cadrului Național de Calificări Profesionale, *calitatea* reprezintă nivelul de satisfacție pe care îl oferă eficacitatea ofertei educaționale din domeniul învățământului și formării profesionale, stabilit prin atingerea unor standarde cerute și a unor rezultate excelente care sunt solicitate și la care contribuie participării la procesul de învățare și ceilalți factori interesați [4].

Precizările conceptuale amintite sînt de importanță majoră pentru stabilirea politicii, obiectivelor și strategiei în introducerea sistemelor de evaluare, asigurare și management al calității în instituțiile de învățământ preuniversitar. *Produsul* este rezultatul unui proces (ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire). Un produs poate fi material (de exemplu: obiecte sau materiale procesate) ori imaterial (de exemplu:

cunoștințe, concepte) sau o combinație a acestora. Instituțiile de învățământ preuniversitar sînt organizații furnizoare de servicii educaționale. Produsele oferite de învățământul preuniversitar, sînt competența și cunoașterea, sînt produse imateriale, furnizate societății sub diverse *forme*:

- Pregătirea elevilor pentru a se încadra în diverse domenii de activitate – transfer de competențe prin intermediul absolvenților.

- Transfer de competență către organizații ale mediului socio-economic, în scopul generării noului și creșterea competitivității acestora.

- Implicarea tinerei generații în viața societății – transfer de competență, realizat prin implicarea directă în organisme ale comunității locale, regionale, naționale și internaționale. Pe segmentul învățământ, produsul final al școlii nu este absolventul, ci dezvoltarea lui umană ca valoare adăugată, competența obținută de acesta la terminarea studiilor. Rezultatul final poate fi exprimat prin suma de abilități și cunoștințe dobîndite, care îi permit acestuia să se încadreze în mod eficient și să se realizeze într-un domeniu specific al vieții socioeconomice [1, p.10-11].

Dezvoltarea noțiunii de răspundere pentru produs conferă asigurării calității o semnificație cuprinzătoare. Calitatea este un indicator esențial, o proprietate, prin care se deosebește un obiect, o persoană de altul (alta). Ea se poate manifesta sau poate lipsi din orice aspect al activității unei firme, instituții sau chiar a unei comunități umane. Există mai multe părți interesate privind abordarea calității: guverne, politicieni, cumpărători, subfurnizori, patroni și manageri, syndicate. De aceea, fiecare dintre acestea prezintă, în multitudinea de definiții ale conceptului de calitate, un grad mai mare sau mai mic de adecvare cu activitatea unei instituții de învățământ.

Pentru a realiza un “produs finit” de calitate, adică *omul educat*, este necesară o colaborare foarte strînsă între “elementele organizaționale si, ca urmare trebuie foarte clar definite substructurile organizaționale, precum și rolul fiecăreia (legăturile dintre ele, prin neclaritate ducând la disfuncții majore.

Astfel modul concret de organizare internă pe subunități organizaționale (pe catedre sau arii curriculare pentru profesori și “clasele” pentru elevi la care se adaugă structura matriceală (sau pe proiecte) definește autoritatea funcțională a unei școli [2].

Calitatea nu este un concept tehnico-managerial rupt de mediul socio-uman. Calitatea produselor și serviciilor educaționale presupune atât respectarea unor norme prevăzute în legi, regulamente și standarde, cât și implicarea tuturor membrilor unei organizații în obținerea și îmbunătățirea acesteia. Orice societate presupune structuri și sisteme de valori culturale și materiale, care generează în timp un anumit tip de mentalitate. Toate acestea formează un teren mai mult sau mai puțin fertil pentru generarea calității. Oamenii înțeleg să participe la obținerea și îmbunătățirea calității numai dacă munca lor este conformă cu propriul lor sistem de valori, cu propriile mentalități și dacă factorul motivațional este suficient de puternic.

Pasul esențial așteptat de la instituțiile de învățământ preuniversitar este asigurarea calității printr-un sistem de management planificat, condus, ținut sub control și mereu îmbunătățit în funcție de evoluția mediului extern.

Succesul configurării sistemului calității depinde de oameni, de modul cum personalul organizației înțelege și răspunde de acest proces sub aspect cultural prin:



Noile cerințe care prefigurează viitorul calității presupun și schimbări organizaționale prin dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate către calitate. Aceste schimbări trebuie să fie planificate, participative și negociate. În acest fel schimbarea obținută este de durată, nivelul de performanță, cerut de un sistem al calității eficient și eficace, este menținut și îmbunătățit prin mecanisme proprii: *implicarea activă a tuturor angajaților organizației asigură stabilitatea în timp a „bunelor practici” prezentate în documentația de sistem.*

După implementarea sistemului calității elementele culturale pe care le presupune acesta permit organizației o mai bună adaptare la noi condiții și asigură menținerea și îmbunătățirea continuă a calității.

Succesul organizației în creșterea calității tuturor activităților desfășurate depinde de abilitatea managerilor de a dezvolta relații umane, de a recunoaște și a evalua fiecare dintre caracteristicile și talentele individuale, de a acorda fiecărui angajat prilejul de a atinge propriul potențial maxim, de a stimula dezvoltarea și educarea continuă a personalului.

Avantajele obținute prin calitate pot fi:

- *Competitivitatea instituției;*
- *Proiecte inovative;*
- *Recunoașterea instituției;*
- *Recunoașterea calității resurselor umane;*
- *Reducerea pierderilor;*
- *Reducerea costurilor produselor/serviciilor;*
- *Profesionalizarea și motivarea resurselor umane;*
- *Lucrul în echipă;*
- *Recunoașterea muncii;*
- *Îmbunătățirea comunicării etc.*

Există și obstacole în calea “stăpânirii” calității cum ar fi:

- *Lipsa susținerii din partea administrațiilor;*
- *Lipsa susținerii din partea angajaților;*
- *Slaba direcționare a liderilor;*
- *Lipsa unui program de educație continuă;*
- *Rezistența la schimbări etc.*

Calitatea învățământului, în contextul globalizării societății, nu poate fi judecată fără standarde educaționale, fără proceduri fiabile de asigurare a calității. Îmbunătățirea calității educației este un proces continuu, prin care se concep și se aplică toate acele măsuri și activități ce determină o schimbare benefică în nivelul de performanță al programului de educație. În vederea îmbunătățirii calității, se are în vedere evaluarea, analiza și acțiunea colectivă, continuă din partea școlii noastre, bazată pe selectarea și adaptarea celor mai potrivite proceduri, precum și pe alegerea și aplicarea celor mai relevante standarde de calitate.

Asigurarea calității educației este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizația furnizoare de educație satisface standardele de calitate. .

Metodologia asigurării calității în educație se bazează pe relațiile ce se stabilesc între următoarele componente:

- a) *criterii;*
- b) *standarde și standarde de referință;*
- c) *indicatori de performanță;*
- d) *calificări.*

Calitatea în educație este asigurată prin următoarele procese:

- a) *planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate ale învățării;*
- b) *monitorizarea rezultatelor;*
- c) *evaluarea internă a rezultatelor;*
- d) *evaluarea externă a rezultatelor;*
- e) *îmbunătățirea continuă a rezultatelor în educație.*

Componentele și procesele de asigurare a calității și relațiile dintre ele se diferențiază în funcție de:

- a) *nivelul de învățământ și, după caz, al calificării;*
- b) *tipul organizației furnizoare de educație;*
- c) *tipul de program de studii [3].*

Managementul calității într-o instituție de învățământ depinde de:

- *competența managerului de a soluționa situațiile de problemă apărute și de a evita repetarea lor;*
- *calitatea exercitării de către acesta a atribuțiilor și a responsabilităților specifice funcției;*
- *calitatea selectării și aplicării metodelor, a procedurilor și a instrumentelor de management.*

Astfel, competențele profesionale ale managerului determină calitatea managementului în instituție, acesta fiind unul dintre factorii principali ai managementului calității. Contextul descris accentuează necesitatea abordării multiaspectuale a procesului continuu de îmbunătățire a calității în instituțiile de învățământ preuniversitar, prioritară fiind consolidarea capacităților manageriale.

A avea în instituția de învățământ un sistem al calității este o dovadă a unui management performant, a unui management orientat spre valori culturale care consideră calitatea un factor fundamental al progresului. Aceasta presupune existența unei adevărate culturi a calității.

Cultura calității reprezintă un sistem de valori ce există într-un mediu organizațional care este orientat către menținerea și îmbunătățirea continuă a calității, ce are la bază trei ținte concrete prezentate în figura 1.

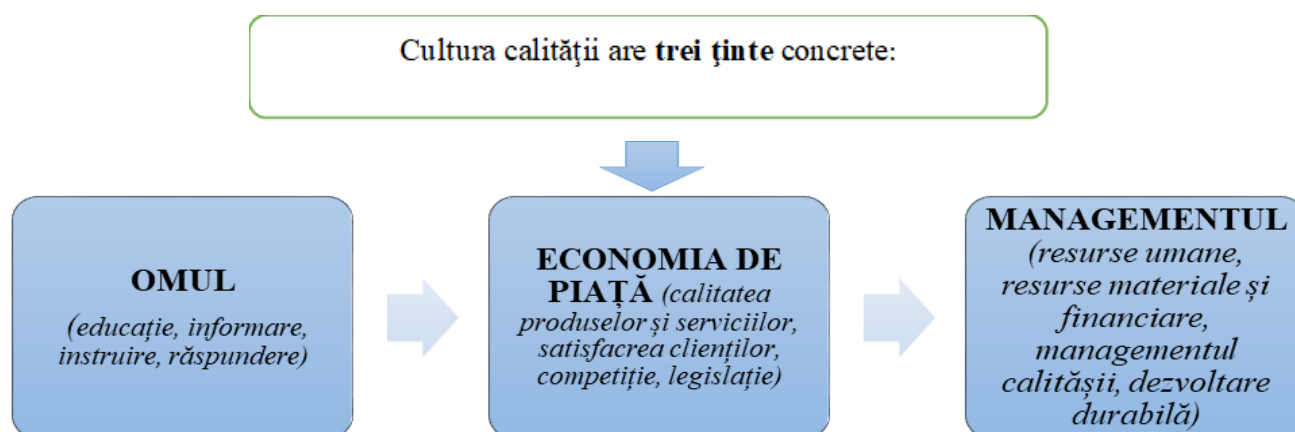


Fig. 1. Țintele culturii calității

Instituțiile de învățământ preuniversitar cu un climat favorabil pentru cultura calității, indiferent de produsele sau serviciile furnizate, indiferent de mărimea lor, prezintă o serie de caracteristici comune:

- *Angajații sunt în egală măsură implicați și autorizați;*
- *Activitățile sunt efectuate în echipă;*
- *Managerii sunt în egală măsură angajați și implicați; responsabilitatea nu se delegă;*
- *Sunt alocate resurse suficiente, unde și când este nevoie, pentru a asigura îmbunătățirea continuă a calității;*
- *Recompensele și sistemul de promovare încurajează contribuția la îmbunătățirea continuă a calității;*
- *Mesajele de la clienți sunt preluate activ în vederea îmbunătățirii continue a calității;*
- *Furnizorii și clienții sunt tratați ca parteneri;*

- *Existența sistemului de valori se bazează pe standarde înalte de performanță pentru management și resursele umane, pentru produsele/serviciile realizate;*

- *Există comunicare continuă, deschisă;*

- *Există obișnuința evaluării și îmbunătățirii continue.*

De asemenea menționăm și unele caracteristici pentru cultura calității a instituțiilor de învățământ preuniversitar cu un climat nefavorabil:

- *Mediul ostil determinat de managerii obișnuiți să dea ordine dintr-o poziție izolată face imposibilă trecerea spre calitatea totală;*

- *Există fluctuații ale membrilor managementului;*

- *Trecerea la calitatea totală durează;*

- *Majoritatea acțiunilor începute sau a ideilor declarate sunt abandonate;*

- *Angajații nu sunt deschiși la ideea de parteneriat intern bazat pe sprijin reciproc și lucru în echipă;*

- *Nu există comunicare, transparență, receptivitate;*

- *Nu există pe primul plan preocuparea pentru calitate și satisfacerea cerințelor clienților.*

Pentru evitarea climatului nefavorabil și îmbunătățirea continuă a culturii calității în organizație amintim metoda 5 S ce stă la baza oricărui process de îmbunătățire ca elemente definitorii în opinia autorului Kaizen ce implică oamenii prin utilizarea standardelor și disciplinei prezentate în figura 2:

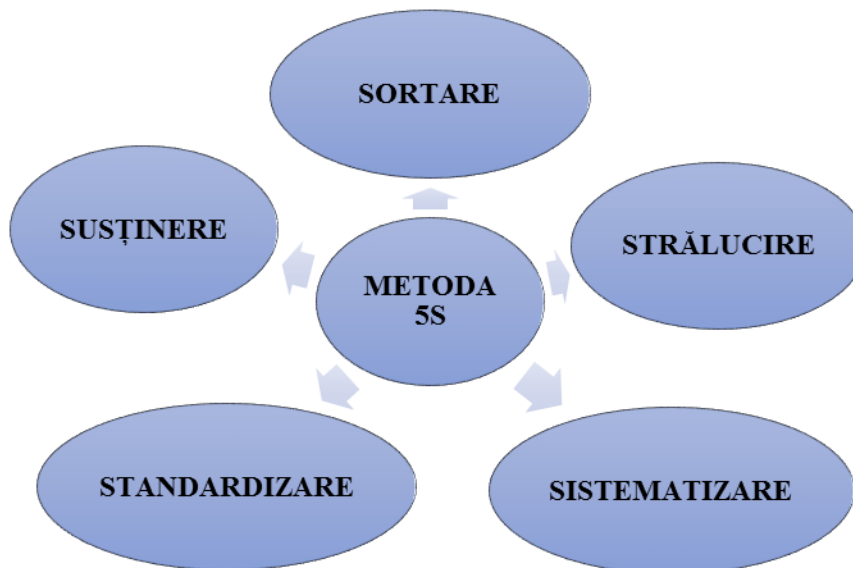


Fig. 2. Metoda 5S în opinia autorului Kaizen [5]

Sortare: *sortează și separă elementele în necesare și inutile, din zonă.*

Strălucire: *curăță locul de muncă și echipamentele periodic, în așa fel încât oricine le poate identifica defectele.*

Sistematizare: organizează elementele necesare în locul potrivit, pentru crearea unui mediu optim și eficace. Identifică clar locurile pentru fiecare element, în așa fel încât oricine le poate găsi și returna, odată ce sarcina a fost îndeplinită.

Standardizare: realizează standardele și le aplică.

Suținere: menține standardele și îmbunătățește continuu, în fiecare zi.

Deci, cheia dezvoltării continue în condițiile unei concurențe puternice este, fără îndoială, implementarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate. Indiferent că o abordăm din perspectiva standardelor de calitate sau nu, calitatea este unul din factorii cei mai importanți de care depinde succesul unei organizații.

Bibliografie

1. Buzărnescu, Ș., *Practica managerială în învățământul superior*, Editura Univers Enciclopedic, București, 2004. – 160 p.
2. Crudu, V., Patrașcu, D., *Calitatea învățământului în instituțiile preuniversitare. Management – Tehnologii – Metodologii – Evaluare*. Chișinău, 2007, 277 p. ISBN 978-9975-908-66-5.
3. https://mecc.gov.md/sites/default/files/o970din_11_10_13_standarde_spc_0.pdf
4. <https://eduform.snsr.ro/baza-de-date-online-cu-resurse-educationale-pentru-sustinerea-educatiei-incluzive-de-calitate/managementul-calitatii-in-educatie>.
5. <https://www.intermanagement.eu/resurse/Principiile+metodei+japoneze+5+S>

CZU:37.091

DEZVOLTAREA PROCESELOR INOVAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

COJOCARU Victoria, doctor hab., prof.univ.,

Universitatea de Stat din Tiraspol

Rezumat. Problema inovațiilor și managementul inovațional implică considerarea următorilor factori esențiali – sursele și caracteristicile inovației, nivelul de cooperare și colaborare a subiecților, tipologia inovațiilor și a deciziilor etc. Este foarte important ca managerul să cunoască structurile inovației și să le poată corela în procesul managerial. Activitatea managerial- inovațională a managerilor este o activitate a subiectului de creare, elaborare, însușire a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, utilizarea metodelor, structurii organizaționale, implementării în practică a obiectivelor propuse în scop de creștere a eficienței monitorizării și dezvoltării instituției. Rezultatele experimentale indică aspecte evolutive, în primul rând, în raport cu acceptarea inovațiilor, ca factor de eficientizare, conștientizare a rolului inovațiilor în învățământ.