

# STUDII ȘI CERCETĂRI: POLITICI EDUCATIONALE

## CONCEPȚIA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GENERAL

*Vladimir GUȚU*

*Universitatea de Stat din Moldova*

În articol este fundamentată concepția managementului calității în învățământul general. Accentul este pus pe stabilirea principiilor managementului calității, pe funcțiile și activitățile de asigurare și promovare a calității învățământului la nivel local. Un loc aparte în concepție se atribuie indicatorilor și descriptorilor de calitate privind activitatea cadrului didactic, activitatea instituției de învățământ, funcționalitatea învățământului la nivel raional.

*Cuvinte-cheie: calitate, asigurare a calității, sistem al calității, indicatori de calitate.*

### THE CONCEPTION OF QUALITY MANAGEMENT IN GENERAL EDUCATION

This article reveals the substantiation of general conception of quality management in education. It focuses on setting the quality management principles, functions and activities of promoting quality assurance in education locally. An important role in this conception have the quality indicators and descriptors that refer to the activity of the teacher, the activity of the educational institution, the functionality of education at the district level.

*Keywords: quality, quality assurance, quality system, quality indicators.*

#### 1. Specificări terminologice

- **Calitatea** constituie **ansamblul de caracteristici** ale unui produs sau servicii care îi asigură capacitatea/apținutudinea de a satisface anumite necesități exprese și implicite.

- **Asigurarea calității** reprezintă **ansamblul activităților** planificate și implementate sistemic pentru a furniza încredere că produsul sau serviciul livrat (oferit) va satisface cerințele de calitate. Asigurarea calității presupune crearea/stimularea încrederii elevilor și a celorlalți parteneri ai instituției de învățământ privind capacitatea și disponibilitatea instituției de a le satisface cerințele și așteptările, precum și confirmarea capacității instituției de a demonstra compatibilitatea SMC intern cu standardele sau modelele acceptate.

- **Managementul calității** constituie **ansamblul activităților** funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și care se implementează în cadrul sistemului calității. Managementul calității are ca scop principal orientarea instituției spre performanță pe toate dimensiunile activității acesteia. El se constituie și funcționează ca sistem de organizare internă (sistemul de management al calității – SMC), corelat cu un sistem extern de asigurare a calității.

- **Sistemul calității** poate fi definit ca **ansamblul structurilor organizatorice, procedurilor, proceselor și resurselor** necesare pentru implementarea managementului calității.

#### 2. Principiile managementului calității în învățământul preșcolar, primar și secundar general:

- orientarea spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor copiilor/elevilor, părinților și ale celorlalte părți interesate;
- atitudinea proactivă a conducerii instituției în problema calității;

- îmbunătățirea continuă a proceselor și rezultatelor educaționale;
- implicarea și conștientizarea personalului;
- identificarea unor indicatori relevanți ai calității și introducerea mecanismelor de evaluare internă a acestora;
- documentarea sistemului în vederea furnizării dovezilor obiective, care să stimuleze crearea încrederii.

Calitatea procesului educațional într-o instituție de învățământ este determinată de calitatea proceselor și a produselor, de calitatea sistemului organizațional al instituției și de calitatea serviciilor oferite elevilor. Aceste trei elemente sunt într-o strictă interdependență și determină calitatea produsului final (Fig.1).

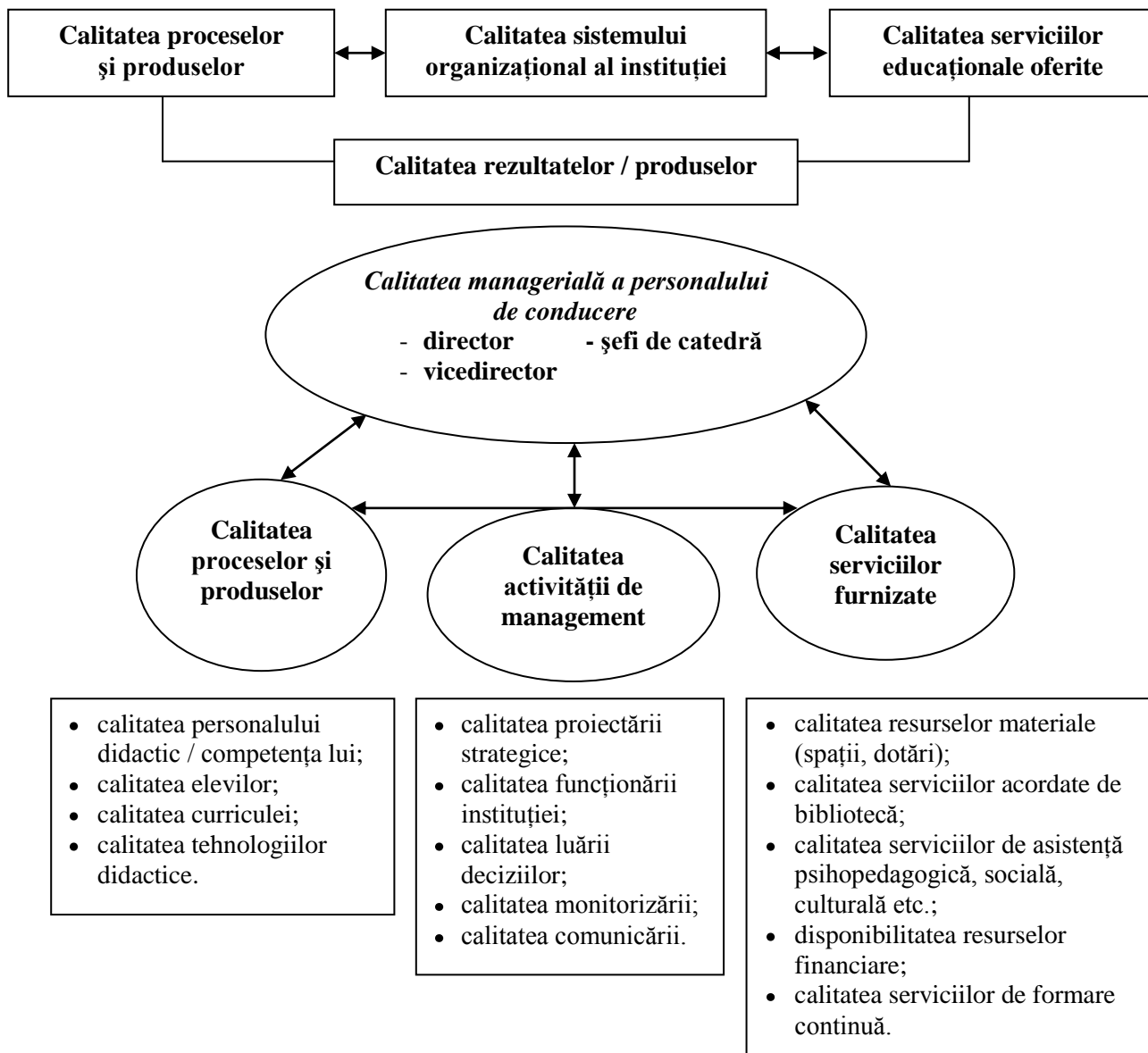


Fig.1. Componentele calității învățământului la nivel instituțional.

### 3. Activitățile de asigurare a calității învățământului la nivel local:

- planificarea calității;
- evaluarea calității;
- asigurarea calității;
- îmbunătățirea calității.

#### 4. Funcțiile sistemului de management al calității învățământului la nivel local

##### 1. Dimensiunea externă, care prevede:

- asigurarea calității rezultatelor finale la nivel interinstituțional și instituțional – elevii vor fi capabili să continue studiile și să realizeze potențialul propriu de dezvoltare;
- contribuirea la dezvoltarea durabilă a instituțiilor de învățământ și a sistemului de învățământ la nivel local.

##### 2. Dimensiunea internă, care prevede:

- asigurarea calității proceselor interne orientate spre finalitățile dimensiunii externe;
- implementarea unui sistem propriu de autoevaluare a calității proceselor și performanțelor interne.

Așadar, funcția internă a managementului calității este orientată spre performanța instituțiilor de învățământ în toate dimensiunile acesteia și presupune existența unor structuri de realizare a acestei funcțiuni; funcția externă de asigurare a calității constă în crearea încrederii elevilor, părinților și a altor părți interesate, externe instituției de învățământ, cu privire la capacitatea și disponibilitatea de a realiza un învățământ de calitate. Prin asigurarea funcției externe sunt monitorizate și evaluate toate instituțiile de învățământ la nivel local.

#### 5. Structurile organizatorice ale sistemului local de management al calității în învățământul primar și secundar general

Se propune pentru implementarea în învățământul primar și secundar general sisteme de management al calității cu structura prezentată în Figura 2.

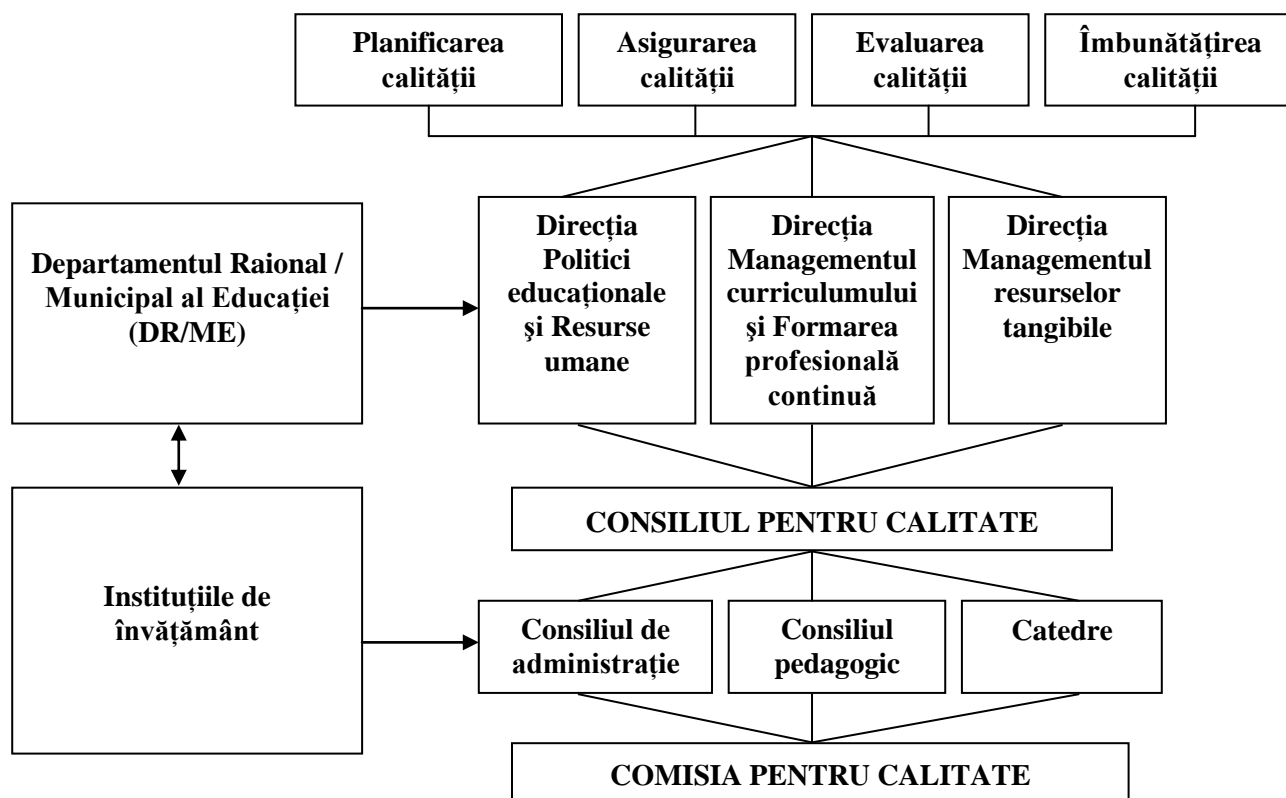


Fig.2. Structura sistemului de asigurare a calității în învățământul primar și secundar general la nivel local.

Sistemul de management al calității cuprinde structuri la nivel de DR/ME și instituție de învățământ. Funcțiile managementului calității, alături de alte funcții, pot fi realizate atât de structurile existente de conducere, cât și de către structurile create special pentru realizarea funcției respective.

În conformitate cu structura managementului calității, prezentată în Figura 2, funcțiile de management al calității sunt realizate de următoarele subdiviziuni:

*La nivelul Departamentului Raional / Municipal al Educației:*

- Direcția: Politici educaționale și Managementul resurselor umane
- Direcția: Managementul curriculumului și Formarea profesională continuă
- Direcția: Managementul resurselor tangibile.

Consiliul de asigurare a calității se constituie din reprezentanții celor trei direcții și din reprezentanții Comisiilor instituționale de asigurare a calității.

*La nivel instituțional:*

- Consiliul de administrație;
- Consiliul pedagogic;
- catedrele;
- Comisia de asigurare a calității.

Comisia de asigurare a calității la nivel instituțional se constituie din reprezentanții Consiliului de administrație, Consiliului pedagogic, catedrelor, elevilor, părinților.

Funcțiile și atribuțiile structurilor manageriale la nivel local, inclusiv cu referire la managementul calității, sunt determinate de Concepția managementului educațional la nivel local, Regulamentul DR/ME și de regulamentele instituționale.

## **6. Proceduri specifice de implementare a sistemului de management al calității învățământului la nivel local**

### *6.1. Proceduri de pre-implementare a sistemului de management al calității*

- evaluarea inițială și analiza situației existente la nivel local, raional/municipal și al instituției de învățământ;
- elaborarea proiectului/planului de implementare a sistemului de management al calității la nivel local;
- formarea managerilor și a cadrelor didactice din perspectiva culturii calității;
- repartizarea atribuțiilor și constituirea echipelor;
- elaborarea documentelor privind sistemul de management al calității;
- prezentarea structurilor locale responsabile de managementul calității.

### *6.2. Proceduri de asigurare a calității învățământului la nivel local*

(1) DR/ME și administrația instituțiilor de învățământ elaborează un Plan strategic și un Plan tactic/operațional la nivel raional/municipal și instituțional care se aprobă în modul respectiv.

(2) Structurile DR/ME și structurile instituțiilor de învățământ responsabile de managementul calității elaborează metodologii și norme de calitate pentru toate activitățile desfășurate în cadrul instituțiilor.

(3) Procesul de predare-învățare-evaluare se desfășoară conform metodologiei și normelor de calitate, avându-se în vedere: predarea-învățarea centrată pe elev, predarea-învățarea orientată spre formarea de competențe, învățarea interactivă, rezultatele învățării etc.

(4) Evaluarea elevilor se realizează în baza metodologiei și normelor de calitate.

(5) Evaluarea profesorilor se realizează în baza standardelor specifice de calitate.

(6) Evaluarea/autoevaluarea instituțională:

- autoevaluarea anuală: raport de autoevaluare la nivel instituțional și raional/municipal;
- autoevaluarea periodică (3-5 ani): rapoarte de autoevaluare pe instituții și la nivel raional/municipal.

(7) Evaluarea externă de către structurile respective.

(8) Evaluarea cadrelor didactice.

## **7. Lista de acte privind sistemul de management al calității la nivel local include**

- Concepția managementului educațional la nivel local (cu includerea componentei *managementul calității*);
- Regulamentul cu privire la managementul calității la nivel local;
- planuri strategice și operaționale;
- sistemul de indicatori de calitate și metodologia implementării acestora.

## **8. Sistemul de indicatori și domenii de evaluare**

Sistemul de indicatori și descriptori privind asigurarea calității învățământului la nivel local include: indicatori statistici și indicatori de calitate și acoperă toate componentele de funcționare a învățământului la nivel local.

Sistemul de indicatori și de descriptori are funcția de standarde de calitate și prezintă temeuri/referințe pentru proiectarea, organizarea și monitorizarea eficienței și calității învățământului la nivel local.

În asigurarea calității învățământului se identifică următoarele domenii:

- La nivel raional / municipal:
  - A. Cadrul conceptual-normativ;
  - B. Structuri administrative și manageriale;
  - C. Management strategic;
  - D. Managementul resurselor umane;
  - E. Managementul curriculumului la nivel local;
  - F. Managementul financiar;
  - G. Managementul resurselor tangibile;
  - H. Managementul calității în învățământ la nivel local.

În total puncte =
- La nivel instituțional:
  - A. Capacitatea instituțiilor;
  - B. Proiectarea/planificarea, organizarea;
  - C. Orientarea și asigurarea metodologică/curriculară a procesului de învățământ;
  - D. Reglarea/autoreglarea procesului de învățământ.

În total puncte =
- La nivelul cadrelor didactice:
  - Științe și politici educaționale;
  - A. Disciplina predată și didactici particulare;
  - B. Predarea-învățarea-evaluarea;
  - C. Dezvoltarea personalității elevului;
  - D. Comunicare și relaționare.

În total puncte =
- La nivelul lecțiilor predate:

**Tabelul 1**

**Schema punctajului unei lecții**

Nr. crt.	Indicator	4	3	2	0
1.	Diversitatea tipurilor de lecții (tradiționale, netradiționale; mixte, combinate etc.) asigură atingerea finalităților preconizate.				
2.	Tema/subiectul lecției face parte din structura unității de învățare coerentă cu cea din curriculumul disciplinei și asigură integritatea conținutului acesteia.				
3.	Obiectivele lecțiilor în cadrul unității de învățare sunt formulate și orientate spre formarea de competențe (subcompetențe).				
4.	Obiectivele operaționale ale lecției sunt formulate taxonomic și orientate spre formarea subcompetenței concrete/subcompetențelor concrete.				
5.	Conținutul lecției / lecțiilor asigură atingerea obiectivelor operaționale și formarea subcompetențelor				
6.	Strategiile didactice utilizate sunt adecvate obiectivelor preconizate, particularităților de vârstă, tipului lecției/lecțiilor și sunt orientate spre formarea competențelor.				
7.	Comunicarea didactică asigură realizarea obiectivelor/finalităților preconizate.				
8.	Aplicarea eficientă a resurselor/tehnologiilor informaționale: pagina web, e-mail, videoproiector.				

9.	Realizarea eficientă, obiectivă a evaluării rezultatelor școlare în cadrul lecției și al unității de învățare.				
10.	Relația dintre profesor și elevi este una de parteneriat, în care fiecare își asumă responsabilitatea pentru atingerea finalităților preconizate				
11.	Timpul în cadrul lecției și în ansamblul de lecții este folosit adecvat, eficient, rațional.				
12.	Deontologia pedagogică și etica profesională sunt respectate.				
13.	Orientarea valorică a lecției, lecțiilor în cadrul unității de învățare corespunde cadrului axiologic și intercultural.				
<b>În total</b>					

Tabelul 2

## Schema generală a punctajului

Nr. crt.	Nivel / domenii	Punctaj
1.	Raion / municipiu	
2.	Instituția de învățământ	
3.	Cadrele didactice	
4.	Lecția	
5.	Rezultatele elevilor	

Domeniile respective cuprind indicatori și descriptori de calitate pentru evaluarea internă și externă a învățământului la nivel local. Rolul descriptorilor de calitate este de a:

- orienta instituțiile de învățământ în autoevaluarea calității, în scopul de a-și aprecia propriile rezultate în mod independent, precum și pentru a identifica domeniile în care este nevoie de introdus corecțiile respective;
- oferi un cadru pentru elaborarea rapoartelor de autoevaluare;
- oferi un cadru pentru a stabili clasamentul raionului/municipiului la nivel național; al instituției la nivel local și al cadrului didactic la nivel instituțional;
- oferi un cadru conceptual și metodologic pentru evaluarea externă și monitorizarea calității învățământului;
- institui un cadru comun de referință pentru asigurarea calității învățământului la nivel local și național.

Descriptorii de calitate sunt de trei tipuri:

- măsurabili, care se măsoară în unități proprii (metri pătrați pentru elevi, numărul calculatoarelor etc.);
- atributivi bivalenți, care presupun o apreciere fixă (da, nu);
- atributivi multivalenți, care se apreciază prin niveluri de calitate – excelent, înalt, mediu, minim, acceptabil, neacceptabil etc.

Atât valorile descriptorilor măsurabili, cât și ale celor atributivi variază de la o mărime/nivel minim acceptabilă până la o mărime/nivel maxim.

În conformitate cu punctajul acumulat în urma evaluărilor externe ale învățământului la nivel local – raional/municipal – instituțiile de învățământ pot fi clasificate în grupuri cu nivel înalt, nivel mijlociu și nivel jos de calitate a învățământului sau pot fi ierarhizate în ordinea descrescătoare în raport cu acest indicator. De exemplu,

<i>Raion / municipiu</i>	<i>Punctaj</i>	<i>Categoria</i>	<i>Comentariu</i>
1. Anenii-Noi		A. Nivel înalt B. Nivel mediu C. Nivel scăzut	

Același model poate fi aplicat și pentru categorizarea/ierarhizarea instituțiilor de învățământ la nivel local și a cadrelor didactice la nivel instituțional.

**9. Metodologia generală de implementare a sistemului de indicatori:**

- atribuirea funcției de monitorizare a calității structurilor respective;
- formarea personalului pentru implementarea metodologiei respective;
- aplicarea procesuală a indicatorilor și a descriptorilor de calitate;
- realizarea conexiunii inverse în baza aplicării indicatorilor de calitate.

**9.1. Metodologia evaluării cadrelor didactice în baza standardelor de competență profesională**

1. Standardele de competență profesională a cadrelor didactice se constituie din:

- cadrul normativ privind realizarea diferitelor tipuri de evaluări: interne, externe, autoevaluări;
- finalitățile evaluării în diferite scopuri: aprecierea calității cadrului didactic, asigurarea calității în învățământ, realizarea conexiunii inverse, stabilirea nevoilor în formarea continuă, atestarea cadrelor didactice etc.;
- instrumente de reglare și monitorizare a procesului educațional.

2. Evaluarea externă a cadrelor didactice, în baza standardelor de competență, se realizează de către structuri abilitate (experți în domeniu), de regulă, în scopul atestării cadrelor didactice sau aprecierii calității predării-învățării-evaluării în instituția respectivă; evaluarea externă poate fi realizată și în scopul stabilirii clasamentului cadrelor didactice etc.

3. Evaluarea internă a cadrelor didactice în baza standardelor de competență se realizează de către administrația instituției cu participarea experților din DR/ME și a experților instituționali (colegi), în scopul evaluării calității cadrului didactic, stabilirii clasamentului instituțional, atestării cadrelor didactice etc.

4. Evaluarea lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare este prioritară în contextul evaluării interne.

5. Evaluarea rezultatelor obținute de către elevi constituie un aspect de evaluare a cadrelor didactice prin care se obține punctajul respectiv.

6. Metodologia evaluării cadrelor didactice în conformitate cu standardele de competențe include:

- un sistem de indicatori și descriptori de performanță;
- un sistem de activități și tehnici/acțiuni privind aplicarea punctajului în cadrul indicatoarelor respective;
- un set de sugestii privind aprecierea cadrului didactic și stabilirea clasamentului acestuia.

7. În urma evaluării interne/externe, în baza standardelor de competențe, cadrul didactic poate acumula cel mult 107 puncte, inclusiv 56 puncte maxim pentru evaluarea lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare.

**Atenție!** Punctajul acumulat pentru lecție poate fi convertit în cazul evaluării „complexe” a cadrului didactic.

În cazul evaluării numai a lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare se aplică punctajul prevăzut de metodologia evaluării, analizei lecției/lecțiilor.

În primul caz, punctajul obținut în cadrul evaluării lecției/lecțiilor poate fi convertit astfel:

- 56 – 46 puncte = 4 puncte
- 46 – 26 puncte = 3 puncte
- 26 – 6 puncte = 2 puncte
- 6 – 0 puncte = 0 puncte

În dependență de scopurile evaluării, convertirea punctajului obținut în urma evaluării lecției/lecțiilor poate avea altă configurație.

8. Evaluarea rezultatelor obținute de către elevi face parte din conținutul evaluării complexe a cadrului didactic.

Profesorul acumulează punctajul și după analiza rezultatelor reale ale elevilor obținute în urma studierii unităților de învățare sau studierii cursului în întregime:

- 40 puncte – înalt = 100% - 80% de elevi au formate competențele/subcompetențele respective;
- 30 puncte – mediu = 80% - 50% de elevi au formate competențele/subcompetențele respective;
- 20 puncte – minim = 50% - 10% de elevi au formate competențele/subcompetențele respective;
- 0 puncte – zero = 10% - 0% de elevi au formate competențele/subcompetențele respective;

**Atenție!** Punctajul acordat cadrelor didactice pentru obținerea performanțelor de către elevi este mai mare decât în cazul altor indicatori, deși este unul convențional. Această abordare pune în valoare obținerea performanțelor de către profesor. În cazul dat, accentul se pune pe dinamica rezultatelor în raport cu nivelul inițial al acestora.

9. Evaluarea complexă a cadrului didactic se constituie din evaluarea activității în raport cu standardele de competențe și cu evaluarea rezultatelor obținute de către elevi. În cazul dat, punctajul se sumează și se stabilește clasamentul instituțional al cadrului didactic.

### **9.2. Sugestii privind evaluarea lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare**

1. Nu există o metodologie unică și universală de evaluare și analiză a lecțiilor.

2. Evaluarea unei lecții trebuie efectuată numai în contextul lecțiilor din cadrul unității de învățare, în contextul contingentului de elevi, pentru a stabili interconexiunea și continuitatea realizării obiectivelor preconizate/finalităților.

3. Rezultatul evaluării și analizei unei lecții/lecțiilor se reflectă într-un proces-verbal elaborat în conformitate cu sistemul de indicatori și cu sugestiile de evaluare respective.

4. Metodologia de evaluare/analiză a lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare poate fi aplicată pentru evaluarea internă, evaluarea externă, autoevaluarea.

5. Metodologia de evaluare/analiză a lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare poate fi aplicată în diferite scopuri:

- aprecierea calității predării-învățării-evaluării;
- aprecierea activității cadrului didactic în procesul de atestare;
- asigurarea calității învățământului în raport cu standardele educaționale;
- acumularea de credite profesionale și schimb de experiență;
- aprecierea calității curriculumului scris;
- stabilirea clasamentului cadrului didactic la nivel de instituție de învățământ;
- realizarea conexiunii inverse;
- stabilirea nevoilor în formarea profesională continuă.

6. Metodologia de evaluare/analiză a lecției/lecțiilor în cadrul unității de învățare este deschisă pentru perfecționare și dezvoltare (pot fi aplicate și modele alternative).

7. Fiecare indicator are patru niveluri de realizare/apreciere: avansat, mediu, minim, zero. Respectiv, fiecare nivel poate fi apreciat în puncte: nivel de realizare avansat – 4 puncte, nivel de realizare mediu – 3 puncte, nivel de realizare minim – 2 puncte, nivel de realizare zero (nul) – 0 puncte.

Fiecare indicator are specificul și gradul de manifestare propriu. Evaluatorul, de fiecare dată, ținând cont de acest specific, corelează gradul de manifestare a indicatorului cu punctajul acordat: se aplică descriptorii de calitate și tehnici de evaluare realizate.

Profesorul poate acumula prin analiza unei lecții cel mult 56 puncte, cel puțin 0 puncte. Clasamentul profesorului/profesorilor în instituția de învățământ poate fi stabilit în funcție de numărul de puncte acumulate, aplicând ordinea descrescătoare a punctajelor acumulate. Această metodologie poate fi aplicată pentru evaluarea unui ansamblu de lecții în cadrul unității de învățare.

8. Metodologia evaluării/analizei unei lecții/lecțiilor în cadrul unităților de învățare poate fi comprimată, simplificată în funcție de scopurile evaluării.

### **Bibliografie:**

1. *Sistemul de asigurare a calității în învățământul primar și secundar general la nivel local*. Chișinău: CEP USM, 2012.
2. *Evaluare/autoevaluare a managementului educațional la nivel de raion/municipiu și instituție de învățământ: Metodologie, Indicatori, Chestionare*. Chișinău: CEP USM, 2012.
3. *Evaluarea calității managementului educațional la nivel local*. Chișinău: CEP USM, 2012.
4. *Concepția managementului educațional la nivel local (raion, municipiu, instituție)*, Chișinău: CEP USM, 2012.
5. *Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea Departamentului Raional/Municipal al Educației*. Chișinău: CEP USM, 2012.

Prezentat la 27.05.2013