



Ministerul Educației al Republicii Moldova

**Ghidul Managementului Calității
în învățământul profesional tehnic**

CHIȘINĂU, 2015

Aprobat:

– Pentru perioada de experimentare 2016-2017, prin ordinul Ministrului Educației nr. 1228 din 22 decembrie 2015.

Membrii grupului de lucru:

Condruș Viorica, consultant principal, Direcția Învățământ secundar profesional și mediu de specialitate, Ministerul Educației;

Mija Violeta, director, Centrul Republican de Dezvoltare a Învățământului Profesional;

Genevieve McCabe, expert, Proiectul de asistență tehnică, GOPA;

Griza Ina, metodist, centrul metodic, Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare;

Golovatenco Petru, director, Școala Profesională nr.9, mun. Chișinău;

Belii Vitalii, director adjunct, Colegiul de Muzică din Chișinău;

Cobîleanski Svetlana, director adjunct, Colegiul de Medicină și Farmacie din Chișinău;

Efros Larisa, profesor, Colegiul Pedagogic „A. Mateevici” din Chișinău.

Membrii grupului de consultare:

Andrei Chiciuc, director, Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional;

Muraru Elena, expert național, Universitatea de Stat din Moldova;

Palii Leonard, vicepreședinte, Federația națională a Sindicatelor din Agricultură și Alimentație Publică „Agroindsind”, președintele Comitetului Sectorial pentru formare profesională din Agricultură și Industria Alimentară;

Barbuș Lidia, președintele Comitetului Sectorial pentru formare profesională din Construcții.

Componența Grupului de lucru a fost aprobată prin Ordinul Ministrului Educației al Republicii Moldova nr. 1091 din 13 noiembrie 2015.



Piața Marii Adunări Naționale, nr. 1
MD-2033 Chișinău
Republica Moldova
tel. 23-33-48, fax: 23-35-15
www.edu.md

Пляца Марий Адунэрь Национале, 1
МД-2033 Кишинэу
Республика Молдова
тел. 23-33-48, факс: 23-35-15
www.edu.md

ORDIN

Nr. 1228 din 22 decembrie 2015

**Cu privire la aprobarea pentru
experimentare a Ghidului Managementului
Calității în învățământul profesional tehnic**

În temeiul Strategiei de dezvoltare a învățământului vocațional/tehnic pe anii 2013-2020, Obiectivul specific nr. 3 și a Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 97 din 1 februarie 2013, în scopul asigurării științifice, curriculare și metodologice a învățământului profesional tehnic, Ministrul Educației emite prezentul

ORDIN:

1. Se aprobă, pentru experimentare în perioada anului 2016, Ghidul Managementului Calității în învățământul profesional tehnic (anexa 1).
2. Instituțiile de învățământ profesional tehnic (anexa 2):
 - vor asigura condițiile necesare pentru experimentarea Ghidului Managementului Calității în învățământul profesional tehnic;
 - vor prezenta un raport (anexa 3) al acțiunilor realizate în vederea instituționalizării și consolidării sistemului de management a calității în sem II anul de studii 2015-2016, în termen de până la 01 iulie 2016 și sem I al anului de studii 2016-2017, în termen de până la 15 ianuarie 2017.
3. Direcția Învățământ secundar profesional și mediu de specialitate (domnul Silviu Gîncu):
 - va acorda ajutor metodologic instituțiilor de învățământ profesional tehnic (anexa 2), în procesul de experimentare a managementului calității în învățământul profesional tehnic;
 - va monitoriza procesul de experimentare a managementului calității în învățământul profesional tehnic.
4. Controlul asupra executării prezentului ordin se pune în sarcina dnei Cristina Boaghi, viceministru.

Ministru,

Corina FUSU

CUPRINS

Preambul	6
1. Context	8
1.1 Contextul European pentru calitate	8
1.2 Contextul național pentru calitate.....	8
2. Misiunea și viziunea ÎPT	9
2.1. Definirea viziunii și misiunii bazate pe valori comune	9
3. Calitate, managementul calității, sistemul de management și cultura calității în ÎPT	10
3.1. Definirea conceptelor de management al calității.	10
3.2. Componentele managementului calității	12
3.4. Descriptori ai managementului calității.....	12
4. Tipurile de procese și instrumente specifice managementului asigurării calității	14
4.1. Procese interne și procese externe	14
4.2. Domenii principale a calității în cadrul unei instituții ÎPT	15
4.3. Etape principale în procesul de planificare strategică	16
4.4. Management al calității în faza de implementare	17
4.5. Monitorizarea calității predării, învățării și evaluarea rezultatelor învățării	17
4.6. Monitorizarea abandonului și creșterea ratelor de absolvire în ÎPT	17
4.7. Colectarea datelor vizate	18
4.8. Colectarea feedback-ului de la părțile interesate interne și externe	18
4.9. Auto-evaluarea și auditul intern	19
4.10. Precondiții pentru auto-evaluare reușită	19
4.11. Comunicarea rezultatelor evaluării.....	20
4.12. Factorii de bază care contribuie la calitate în ÎPT	20
4.13. Elaborarea planului de îmbunătățire a calității	21
4.14. Efectuarea analizei SWOT	21
4.15. Transformarea nevoilor de îmbunătățire a calității într-un plan de acțiune.....	22
5. O structură organizațională pentru Managementul Calității	22
5.1. Informare și comunicare în managementul proceselor.....	23
5.2. Gestionarea proceselor de bază	23
5.3. Atribuțiile de bază ale sistemului intern de asigurare a calității.....	24
5.4. Entități responsabile pentru asigurarea calității în ÎPT.....	25
5.4.1. Acțiunile administrației instituției de învățământ profesional tehnic în crearea și asigurarea activității Comisiei de Evaluare Internă și Asigurare a Calității (CEIAC)	25
5.4.2. Obiectivele Comisiei de Evaluare Internă și Asigurarea Calității (CEIAC).....	25
5.4.3. Atribuțiile Comisiei pentru Evaluarea Internă și Asigurarea Calității (CEIAC) din fiecare instituție de învățământ profesional tehnic.....	25
5.4.4. Activitățile CEIAC.....	26
6. Inițierea activităților de îmbunătățire a calității	26
6.1. Rezultatele autoevaluării, revizuirea rezultatelor și îmbunătățirea calității	26
6.2. Indicatori de performanță	27
7. Elemente externe ce determină/contribuie calitatea ÎPT din R. Moldova	27
7.1. Cooperarea și crearea de rețele cu alte instituții de învățământ	28
7.2. Managementul asigurării calității din perspectiva parteneriatului comunitar	28

7.3. Recunoașterea externă	29
8. Către crearea unei culturi a calității în cadrul instituțiilor ÎPT	30
8.1. Orientări strategice privind cultura calității	30
8.2. Cultura calității și valorile	30
9. Beneficiarii și beneficiile managementului calității în educație	31
10. Criterii de evaluare a sistemului de management al calității.....	32
Surse bibliografice:	34
Anexa 1. Model de Regulament de funcționare a CEIAC	35
Anexa 2. Model de Strategie de evaluare internă a calității.....	36
Anexa 3. Listă orientativă a documentelor solicitate la evaluarea externă	37
Anexa 4. Întrebări frecvente și răspunsuri	38
Anexa 5. Planificarea, realizarea, evaluarea și revizuirea activităților specifice de evaluare și îmbunătățire a calității.....	39

Preambul

Prezentul material asigură promovarea **Managementului Calității** în instituțiile de învățământ profesional tehnic din Republica Moldova.

În cele ce urmează, propunem o abordare concretă, practică, a ceea ce au de făcut actorii implicați direct în procesul educațional, în vederea implementării sistemului de management și asigurare a calității învățământului profesional tehnic.

Scopul ghidului este de a oferi informații cu privire la conceptul calității și modalitatea în care acest concept poate fi dezvoltat și implementat prin înțelegerea principiilor și aplicarea activităților de asigurare a calității, implicarea părților interesate în îmbunătățirea serviciilor educaționale ale învățământului profesional tehnic din Republica Moldova.

Informațiile din acest ghid sînt destinate următoarelor grupuri de utilizatori:

- cadrelor de conducere
- cadrelor didactice
- elevilor
- partenerilor educaționali
- altor factori interesați în dezvoltarea unui sector de ÎPT modern și relevant (părinții, mediul de afaceri, ministerele de resort, agențiile externe etc.)

Propunerile din cadrul acestui ghid sînt minimale, constituind ceea ce considerăm a fi absolut necesar să se realizeze la nivelul fiecărei instituții de învățământ profesional tehnic. În instituțiile de învățământ profesional tehnic în care se aplică sisteme mai complexe de calitate, procedurile din cadrul acestui ghid vor fi completate cu cele prevăzute în manualele și ghidurile specifice.

Cadrul legal și de reglementare actual privind calitatea educației:

1. *Codul educației Legea nr. 152 din 17.07.2014;*
2. *Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația 2020”, Hotărîrea Guvernului nr.944 din 14 noiembrie 2014;*
3. *Strategia de Dezvoltare a învățământului vocațional/tehnic pe anii 2013-2020, Hotărîrea Guvernului nr. 97 din 01 februarie 2013;*
4. *Regulamentul – cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar, MO, 2015, nr 275-280 din 09.10.2015, art.1918;*
5. *Regulamentul – cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar, OME nr. 550 din 10 iunie 2015, Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2015, nr. 206-210, art. 1362;*
6. *Regulamentul – cadru de organizare și funcționare a Centrului de excelență, OME nr.1158 din 04 decembrie 2015;*
7. *Hotărîrea Guvernului 230 din 04 mai 2015 Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni pentru restructurarea rețelei instituțiilor de învățământ profesional tehnic pe anii 2015-2020;*
8. *Regulamentul cu privire la organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcției de conducere în instituțiile de învățământ profesional tehnic, nr. 673 din 09.07.2015, Monitorul Oficial nr.206-210/1363 din 07.08.2015.*

La nivel național, sistemul de management al calității include:

Structuri instituționale	ANACIP-la nivel național, Comisia de Evaluare Internă și Asigurare a Calității (CEIAC)-la nivel instituțional, alte structuri care vor fi create la nivel național (la decizia autorităților centrale și locale)
Acte normative stabilite la nivel național	legi, hotărâri de guvern, ordine ministeriale, metodologii, regulamente, decizii etc.
Documente de reglementare	ghiduri, manuale și proceduri, strategii, proiecte, programe, planuri, analize și rapoarte etc.
Instrumente de evaluare	chestionare, ghiduri de interviu, foi de observație activitate, fișe de evaluare, liste de verificare, foi de analiză a documentelor etc.
Activități specifice	reuniuni, de asistență în activități educaționale, interviuri individuale și de grup etc.

Astfel, scopul principal al managementului calității este asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității învățământului profesional tehnic.

Lista de abrevieri:

ANACIP	Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional
EQARF	Cadru european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională
ÎPT	Învățământ profesional tehnic
CEIAC	Comisia de Evaluare Internă și Asigurare a Calității
EFQM	Fundația Europeană pentru Managementul Calității
UE	Uniunea Europeană
SMQ	Sistem de Management a Calității
EQAVET	Rețeaua Europeană de asigurare a calității în învățământul profesional tehnic
SMC	Sistem de Management al Calității
IȘE	Institutul de Științe ale Educației
ISO	Organizația Internațională de Standardizare

1. Context

1.1 Contextul European pentru calitate

În ultimele două decenii la nivel european au fost dezvoltate multiple documente referitoare la asigurarea calității în educație și formare profesională. Diversitatea acestora, însă, a generat o serie de impedimente în ceea ce privește mobilitatea academică, dar și asigurarea accesului la învățare pe parcursul întregii vieți. În dezideratul generării unei convergențe în ceea ce privește asigurarea calității în educație și formare profesională, dar și în cel al stimulării îmbunătățirii culturii calității și a inovării la toate nivelurile, Parlamentul European și Consiliul UE au adoptat la 18 iunie 2009 Recomandarea privind stabilirea unui cadru european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională (EQARF). Parlamentul European și Consiliul UE au recomandat statelor membre să utilizeze și să dezvolte Cadrul european de referință pentru asigurarea calității, criteriile de calitate, descriptorii indicativi și indicatorii de referință așa cum sunt stabiliți și descriși în documentul nominalizat mai sus. De aceea, în perioada 2009-2012 statele membre și-au perfecționat și adaptat sistemele de educație și formare profesională în baza prevederilor EQARF. La acest moment spațiul european al educației și formării profesionale, în conjunctura implementării Procesului Copenhaga, este mult mai convergent, predictibil și orientat spre o cultură a asigurării calității.

Totodată trebuie de menționat că, în toate țările europene, evoluțiile tehnice rapide și concurența mondială conduc la creșterea cererii de forță de muncă bine calificată. Investițiile în educație sînt un mijloc important pentru UE să țină pasul la nivel internațional, precum și să contribuie la creșterea coeziunii sociale. Investițiile financiare nu sunt suficiente pentru a face ÎPT atractiv, accesibil și competitiv – de asemenea trebuie să fie luată în considerare calitatea ÎPT.

1.2 Contextul național pentru calitate

În contextul semnării, parafării, adoptării și ratificării de către statele membre ale UE a Acordului de Asociere UE – Republica Moldova este oportun ca accepțiunile și abordările specifice spațiului european al educației și formării profesionale să se transpună în sistemul național de formare profesională. Astfel, *Articolul 123, lit. b* din Acord prevede modernizarea sistemelor de educație și de formare, îmbunătățirea calității, a relevanței și a accesului la acestea.

Totodată, implementarea Strategiei sectoriale de dezvoltare „EDUCAȚIA 2020” are drept scop să asigure excelența, sub toate aspectele ei, la toate treptele și nivelurile sistemului de educație, prin promovarea mecanismelor de asigurare a calității, programelor de studii și a instituțiilor în care acestea sînt oferite. Mecanismele de asigurare a calității au menirea de a oferi beneficiarilor și publicului larg încrederea în faptul că societatea beneficiază de servicii educaționale de calitate, care aduc progres economic și social pentru toți cetățenii plătitori de taxe.

De aceea, în procesul instituționalizării și consolidării sistemului de evaluare și asigurare a calității în învățămîntul profesional tehnic, conform orientărilor strategice specifice Obiectivului 3 al Strategiei de dezvoltare a învățămîntului vocațional/tehnic pe anii 2013-2020, prezentul document conceptual se bazează pe transpunerea voluntară la nivel național a prevederilor EQAVET.

2. Misiunea și viziunea ÎPT

Misiunea și viziunea învățământului profesional tehnic este aceea de a răspunde nevoilor specifice de formare profesională a persoanelor, în calitatea lor de beneficiari direcți, precum și nevoilor de dezvoltare socială și economică ale diverselor comunități (locale, regionale, naționale, internaționale). În acest context, cel mai important rămâne a fi mediul de afaceri, care are nevoie de absolvenți bine pregătiți, cu cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare și ajustate permanent la schimbările tehnice și tehnologice ale pieței muncii.

Instituțiile de învățământ profesional tehnic își pot îndeplini această misiune doar într-un context de continuă adaptare la nevoile enunțate de diversele categorii de beneficiari, astfel încât acestea să devină competitive și adaptabile în diverse medii de activitate profesională. De aceea, pentru obținerea unui asemenea rezultat instituțiile de învățământ trebuie să asigure orientarea permanentă spre performanță și să se concentreze pe nevoile elevilor și nevoile de pe piața muncii în ceea ce privește competențele actuale și viitoare, precum și cerințele de cunoștințe. Acest proces se realizează, în principal, prin îmbunătățirea continuă a ofertei și a rezultatelor, prin gestionarea judicioasă a resurselor, prin asumarea răspunderii și a responsabilității instituționale și prin asigurarea unui cadru transparent, participativ și partenerial în procesul de formare profesională. În esență, această înlănțuire de activități orientate spre performanță, competitivitate și adaptabilitate poate fi definită ca fiind un proces de management al calității. Studiul cu privire la instituțiile ÎPT în cadrul UE a arătat că cele mai multe instituții sunt sprijinite de structuri publice naționale de calitate. Acest sprijin cuprinde ghiduri de auto-evaluare, seturi de indicatori, colectarea de date și instrumente de prelucrare și oferirea oportunităților de formare pentru profesori și formatori.

2.1. Definirea viziunii și misiunii bazate pe valori comune

Focusarea pe conceptul calității poate contribui la elaborarea aspectelor privind viziunea și misiunea instituției ÎPT, promovarea dezvoltării durabile și crearea unei culturi a calității. Viziunea și misiunea oferă o suprastructură emoțională și intelectuală pentru cultura calității: ele accentuează identitatea vizuală a unei instituții de ÎPT și consolidează angajamentul personalului pentru calitate.

Viziunea este o expresie pozitivă a încrederii anticipative pe care instituția ar trebui să aibă în viitor. Fiind aplicată pentru un termen lung, ea descrie starea, pe care instituția încă nu o are, dar spre care tinde în viitor. Pentru a asigura fezabilitatea, viziunea trebuie să fie inter-conectată cu strategia de dezvoltare pentru instituția ÎPT.

Misiunea este modalitatea de realizare reușită a viziunii. În misiunea sa instituția ÎPT indică imaginea de sine, principiile sale fundamentale și principalele obiective. Misiunea este de a orienta instituția în general și a ghida activitățile de zi cu zi ale membrilor personalului. Misiunea face parte din managementul normativ și oferă un cadru pentru strategiile, obiectivele de calitate și acțiunile operaționale.

Valorile exprimate într-un mod foarte clar, complementate de viziune și misiune, vor avea o importanță deosebită doar dacă vor fi elaborate în parteneriat cu părțile interesate și relevante ale instituției ÎPT. Părțile interesate pot sprijini uneori chiar și valori contradictorii. Dezvoltarea unei viziuni și misiuni în comun nu este o sarcină ușoară și trebuie să implice personalul de la bun început. Este nevoie de un echilibru atunci când e vorba de conducere și implicarea părților interesate, deoarece e nevoie de luare de decizii în caz de conflict. Dar în cele din urmă, munca depusă pentru a stabili o cultură internă a calității merită efortul.

3. Calitate, managementul calității, sistemul de management și cultura calității în ÎPT

3.1. Definirea conceptelor de management al calității.

Un mod simplu de a descrie „**Calitatea**” este cea adoptată de JM Juran care definește calitatea ca fiind: **adecvată scopului, realizată cu resurse optime.**

O serie de **metode, instrumente și un "set de scule" va fi disponibil pentru a suplimenta aceste orientări care să sprijine utilizarea optimă a resurselor în cadrul instituției profesional tehnice.**

Calitatea educației reprezintă un set de caracteristici ale unui program de studiu și a furnizorului său prin care sînt atinse standardele de calitate.

„**Managementul calității**”:

- reprezintă un ansamblu de activități coordonate efectuate în scopul orientării și menținerii unei organizații în ceea ce privește calitatea;
- înseamnă evaluarea reală a potențialului și îmbunătățirea performanței, nu crearea unei impresii bune în contextul mediului extern al organizației;
- este un mod de conducere, bazat pe calitate și pe participarea tuturor membrilor instituției ÎPT, avînd drept scop eficiența activității pe termen lung, obținută prin asigurarea așteptărilor beneficiarilor și incluzînd realizarea de beneficii pentru ÎPT în general și în particular pentru membrii instituției și comunității.

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

- Calitatea procesului educațional;
- Calitatea resurselor umane și materiale;
- Calitatea activităților manageriale;
- Calitatea proiectelor comunitare;
- Cultura calității.

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, potrivit prevederilor art. 65 din Codul Educației, vizează următoarele dimensiuni de intervenție:

- *capacitatea instituțională;*
- *eficiența educațională, inclusiv rezultatele școlare;*
- *calitatea programelor de formare profesională;*
- *managementul instituțional al calității;*
- *concordanța dintre evaluarea internă și situația reală.*

Prin urmare, managementul calității în învățămîntul profesional tehnic din Republica Moldova resimte nevoia fundamentării pe principiile:

- responsabilității și răspunderii pentru procesele întreprinse;
- centrării pe beneficiari;
- orientării pe rezultate;
- autonomiei instituționale;
- transparenței, dialogului și al parteneriatului;
- învățării colegiale și valorificării experienței dobîndite.

Astfel, implementarea managementului calității are drept scop satisfacerea beneficiarilor și depășirea așteptărilor acestora. Un astfel de sistem se cere a fi unul dinamic, conferindu-i capabilități de adaptare la nevoile, cerințele și așteptările beneficiarilor.

„Sistemul de Management al Calitatii” este o totalitate de structuri instituționale, norme, proceduri și activități specifice de proiectare, implementare, evaluare și îmbunătățire a calității la nivel de învățământ profesional și de livrare a serviciilor de formare.

„Cultura Calității”- definiția unei culturi a calității în cadrul instituției ÎPT se bazează pe declarațiile anterioare prin adăugarea factorului uman. Acest termen întruchipează capacitățile profesionale necesare pentru a utiliza instrumentele prevăzute pentru implementarea unei abordări sistematice, care este împărtășită de către persoane fizice angajate pentru a implementa sistemul de valori specifice, care definește ceea ce este adecvat pentru o anumită organizație.



Fig.1 Managementul calității

3.2. Componentele managementului calității

Planificarea calității este partea managementului calității concentrată pe stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale necesare și resursele aferente pentru a îndeplini obiectivele calității.

Planificarea este o parte importantă a oricărui sistem de calitate pentru manageri, profesori și elevi deopotrivă. În conformitate cu criteriile de calitate din anexa I din recomandările EQAVET pentru Asigurarea Calității în ÎPT planificarea ar trebui să reflecte o "viziune strategică" și „include scopuri/obiective, acțiuni și indicatori”. Descriptorii indicați în cadrul EQAVET sugerează, de asemenea:

- stabilirea și monitorizarea unor scopuri/obiective explicite și ținte;
- distribuirea responsabilităților în gestionarea și dezvoltarea calității;
- furnizorii de programe de formare profesională în ÎPT au un sistem de asigurare a calității explicit și transparent.

Controlul calității este partea managementului calității concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate, în timpul operațiunilor procesului.

Asigurarea calității este partea managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.

Îmbunătățirea calității este partea managementului calității concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele referitoare la calitate.

3.3. Aplicarea Ciclului Calității

Urmînd aceeași structură și aceleași etape ca ciclul **PRVA: Planifică, Realizează, Verifică, Acționează** (numit, de asemenea, ciclul Deming), care este fundamentul și baza comună a tuturor modelelor și sistemelor de asigurare a calității, fie implicite sau explicite, cadrul EQAVET urmărește dezvoltarea unei abordări sistematice pentru asigurarea calității și îmbunătățirea continuă în sistemele de educație și formare profesională și furnizarea ÎPT. Aplicarea ciclului PRVA pentru un context specific constituie elementul de bază al oricărui management intern al calității și culturii calității în cadrul instituțiilor ÎPT.

3.4. Descriptori ai managementului calității

Conform abordării EQARF fiecare etapă este definită ca un criteriu distinct de calitate căruia îi sunt asociați un set de descriptori la nivel de sistem, dar și un set de descriptori la nivelul instituțiilor de învățămînt profesional tehnic. Acest ciclu nu trebuie considerat ca fiind o simplă buclă, în care procesul asigurării calității se realizează fără modificări. În etapa de reexaminare/revizuire sînt întreprinse proceduri de adaptare și ajustare la noul context, iar elementele necorespunzătoare sînt eliminate.

Tabelul 1. Componentele principale ale managementului calității și descriptori

Componente	Explicații	Etape
Planificarea calității	Proiectarea unui Sistem de Management a Calității (SMQ) reprezintă o decizie strategică a conducerii unei instituții ÎPT. Aceasta implică un ansamblu complex de activități pentru realizarea și punerea în	<ul style="list-style-type: none">✓ stabilirea clienților;✓ determinarea necesităților clienților;✓ desfășurarea caracteristicilor produsului care să satisfacă

	<p>aplicare, dar beneficiile sunt multiple: se generează încrederea că produsele / serviciile sunt corespunzătoare calitativ, se asigură o creștere a competitivității și obținerea excelenței.</p>	<p>necesitățile și cerințele detectate;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ proiectarea și desfășurarea proceselor capabile să producă aceste caracteristici; ✓ transferul planurilor rezultate la catedre și la personalul operativ.
Controlul calității	<p>În cazul ÎPT, se realizează prin inspecția școlară, activitate de eliminare a produselor cu defecte și prevenire a schimbărilor de ne dorit în calitatea produsului oferit.</p> <p>Controlul calității este un proces de menținere a standardelor, și nu de generare a acestora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ evaluarea rezultatelor reale; ✓ compararea acestor rezultate cu obiectivele stabilite în planificarea precedentă; ✓ acționarea în funcție de consecințele acestei comparații.
Asigurarea calității	<p>Asigurarea calității sunt acele activități prin care calitatea se produce/crează.</p> <p>Asigurarea calității înseamnă acea parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.</p> <p>Asigurarea calității presupune atât obiective interne cât și externe:</p> <p><i>intern</i>, în cadrul unei instituții, asigurarea calității furnizează încredere managementului;</p> <p><i>extern</i>, asigurarea calității furnizează încredere clienților sau beneficiarilor.</p> <p>Asigurarea calității nu reprezintă ceva în plus, nu sunt “paralele” față de cele care asigură funcționarea și dezvoltarea ÎPT ci parte integrantă a acestora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ întocmirea de documente care susțin politica ÎPT în domeniul calității; ✓ organizarea resurselor pentru implementarea acestei politici; ✓ stabilirea măsurii în care produsul sau serviciul are caracteristici care satisfac nevoile clientului; ✓ evaluarea proceselor, produselor, serviciilor ÎPT și determinarea locului și tipului de riscuri privind apariția non-calității; ✓ determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control; ✓ stabilirea modului în care se evaluează conformitatea produsului cu caracteristicile prescrise.
Îmbunătățire a calității	<p>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:</p> <p>a) Îmbunătățirea calității în cadrul limitelor prescrise de standardul de calitate existent (exemplu: aplicarea metodelor participative pentru a micșora abandonul școlar);</p> <p>b) Îmbunătățirea calității prin schimbarea standardului de calitate existent cu un altul superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ determinarea obiectivului de atins (ex. un nou curriculum, noi standarde etc.); ✓ determinarea politicii necesare îmbunătățirii (ceea ce permite managementului să determine sau stimuleze îmbunătățirea); ✓ analiza alternativelor posibile și proiectarea soluției optime; ✓ organizarea resurselor pentru implementare; ✓ implementarea soluției alese; ✓ organizarea controlului calității corespunzător menținerii noului nivel de performanță.

4. Tipurile de procese și instrumente specifice managementului asigurării calității

4.1. Procese interne și procese externe

În baza ciclului stabilit de EQARF, în contextul actual al Republicii Moldova asigurarea calității se bazează pe următoarele două tipuri de procese care vor fi sprijinite de o serie de instrumente pentru a fi utilizate de instituțiile de educație și formare profesională.

a) **Procese interne**, care însumează proceduri de planificare, monitorizare, autoevaluare și revizuire, după cum urmează:

- **Planificarea** tuturor activităților pentru a fixa principalele obiective în ceea ce privește calitatea ofertei de formare profesională, precum și resursele, mijloacele necesare, prin:
 - planificare strategică, ceea ce semnifică stabilirea obiectivelor generale în ceea ce privește asigurarea calității;
 - planificare operațională, ceea ce reprezintă organizarea activităților, a resurselor și mijloacelor necesare, stabilirea termenilor și responsabilităților.
- **Monitorizarea** internă care presupune verificarea dacă activitățile planificate sînt realizate în conformitate cu termenii stabiliți. Aceasta trebuie realizată de către o structură distinctă a instituției de învățămînt profesional tehnic care are atribuții de evaluare a stadiului de atingere a obiectivelor fixate în procesul de formare profesională, dar și în consolidarea capacității instituționale.
- **Autoevaluarea** ce reprezintă procesul principal în asigurarea calității prin care instituțiile de învățămînt profesional tehnic își evaluează starea de fapt pe baza diferitor categorii de evidențe, date, indicatori de performanță și redactează raportul de autoevaluare.
- **Revizuirea** care implică identificarea schimbărilor necesare și dezvoltarea planului de îmbunătățire pornind de la constatările raportului de autoevaluare.

b) **Procese externe**, care se identifică prin proceduri de îndrumare, ghidare, asistență metodologică, în vederea autorizării / acreditării sau evaluării periodice, după cum urmează:

- **Procese înfăptuite de Centrele de Excelență:**
 - ghidarea metodologică a instituțiilor arondate în vederea standardizării calității în prestarea serviciilor educaționale de formare profesională; elaborarea de proiecte, testarea de noi modele și implementarea de proiecte-pilot care ar stimula integrarea conținuturilor și serviciilor inovatoare în învățămîntul profesional tehnic.
- **Procese înfăptuite de ANACIP**, care fiind autoritatea națională în domeniul asigurării calității răspunde de:
 - Evaluarea externă în vederea autorizării de funcționare provizorie a programelor de formare profesională și a instituțiilor ÎPT, care reprezintă actul de înființare a instituției și acordă dreptul de a desfășura procesul de învățămînt și de a organiza admiterea la studii;
 - Evaluarea externă în vederea acreditării programelor de formare profesională și a instituțiilor ÎPT, care acordă dreptul de a desfășura procesul de învățămînt și de a organiza admiterea la studii, precum și dreptul de a organiza examenul de finalizare a studiilor, precum și dreptul de a emite diplome, certificate și alte acte de studii recunoscute de Ministerul Educației;
 - Evaluarea externă a instituțiilor de învățămînt profesional tehnic și a calității programelor, ceea ce presupune examinarea pe baza mai multor criterii a gradului în care instituția evaluată și programele acesteia îndeplinesc standardele naționale de referință

(indicatori de performanță). Indicatorii de performanță sunt stabiliți în baza comparabilității exemplurilor de bună practică.

Tabelul de mai jos ne oferă o primă evaluare a sarcinilor de calitate care trebuie îndeplinite de către instituțiile ÎPT.

Gestionează instituția:

- (a) Implică toți factorii interesați;
- (b) Îmbunătățește calitatea predării și învățării;
- (c) Reglează procesele necesare pentru furnizarea serviciilor.

Dezvoltă instituția:

- (a) Convine asupra viziunii și misiunii instituției;
- (b) Convine asupra obiectivelor și țințelor de calitate.

Conduce personalul instituției:

- (a) dezvoltă capacitățile profesorilor, formatorilor și altor cadre.

Se axează pe gestionarea optimă a resurselor:

- (a) Dezvoltă cooperarea și crează rețele cu părțile interesate externe
- (b) Crează și dezvoltă facilități pentru furnizarea educației
- (c) Observă, evaluează și analizează procesele, rezultatele și impactul

Fig.2 Sarcinile de calitate pentru managerii ÎPT

4.2. Domenii principale a calității în cadrul unei instituții ÎPT

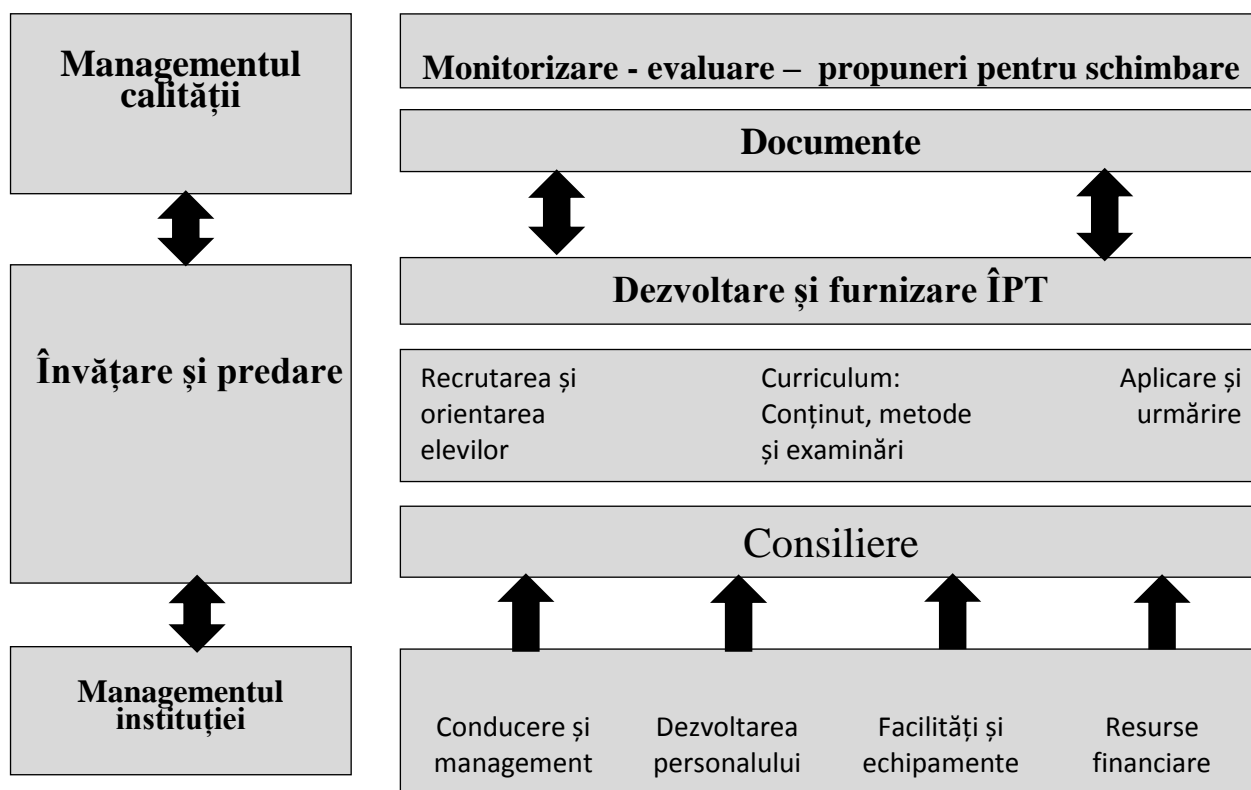


Fig.3 Probleme de calitate

Figura de mai sus evidențiază problemele care sînt importante pentru calitate, predare și învățare. Implicarea părților interesate în planificarea și dezvoltarea calității în instituția de învățămînt este de

o importanță vitală, deși intensitatea participării lor trebuie să fie diferită în diverse domenii în ceea ce privește preocupările și responsabilitățile lor individuale. Este evident că profesorii și maiștrii-instructori sînt cei mai importanți actori privind calitatea în procesul de predare-învățare-evaluare, dar conducerea de top și elevii trebuie să aibă, de asemenea, un rol important deoarece aceștia sunt direct afectați de obiectivele planificate.

4.3. Etape principale în procesul de planificare strategică

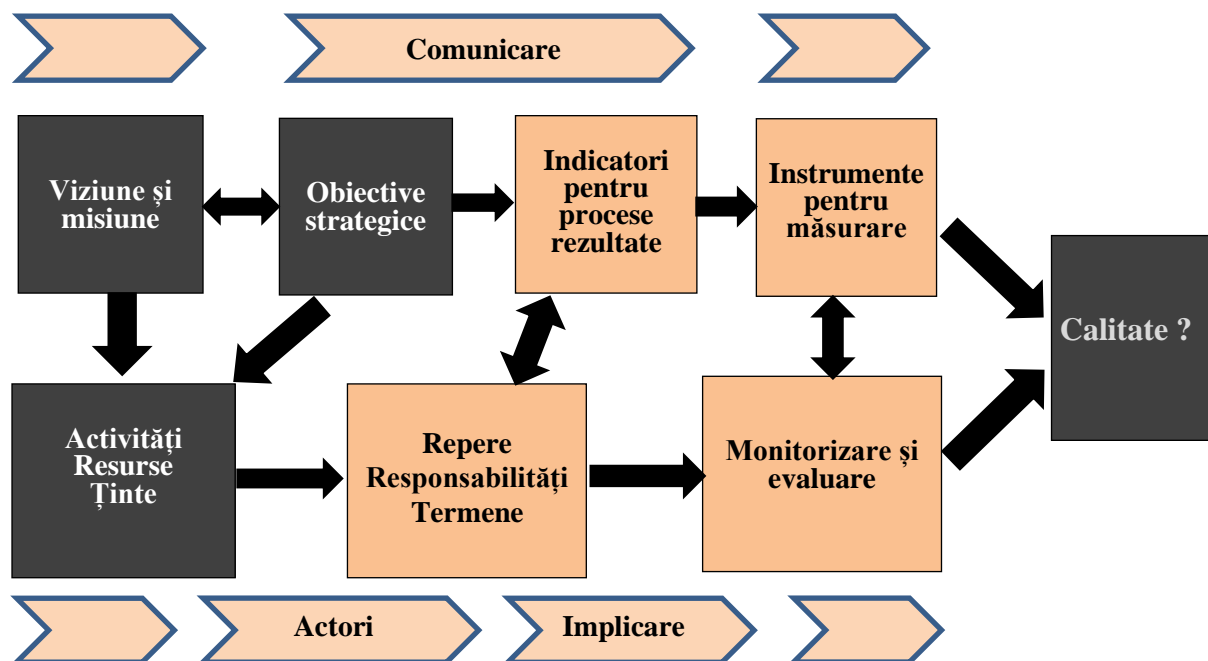


Fig. 4. Planificarea strategică

Trebuie menționat că întreaga etapă de planificare trebuie să fie însoțită de comunicare și coordonare permanentă între diferite părți interesate, care ar trebui să fie organizate de către comisia de calitate sub responsabilitatea conducerii de top.

O relație internă eficientă între managementul superior, șefii de comisii/catedre metodice, managerul pe calitate și alți membri ai personalului este crucială pentru a asigura implementarea la timp a scopului și activităților planificate pentru realizarea obiectivelor de calitate. Pe de o parte, trebuie să existe un anumit grad de libertate și flexibilitate în punerea în aplicare a activităților de calitate ale diferitor comisii/catedre metodice și, în special, în partea de jos al ierarhiei organizaționale. Obiectivele de calitate se vor realiza mai ușor dacă membrii personalului de la toate nivelurile ierarhice vor fi implicați în proces și vor stabili propriile lor obiective și vor acționa din proprie inițiativă pentru a le atinge.

La etapa "Realizează" a ciclului PRVA planurile de implementare sunt concepute în consultare cu părțile interesate" și descriptorii de calitate ne sugerează:

(a) resursele sunt alocate în mod corespunzător pentru a atinge obiectivele stabilite în planurile de punere în aplicare;

(b) pentru dezvoltarea competențelor personalului, sînt specificate nevoile profesorilor/maiștrilor-instructori și personalul se angajează să participe la formare în mod regulat, în cooperare cu părțile interesate externe.

4.4. Management al calității în faza de implementare

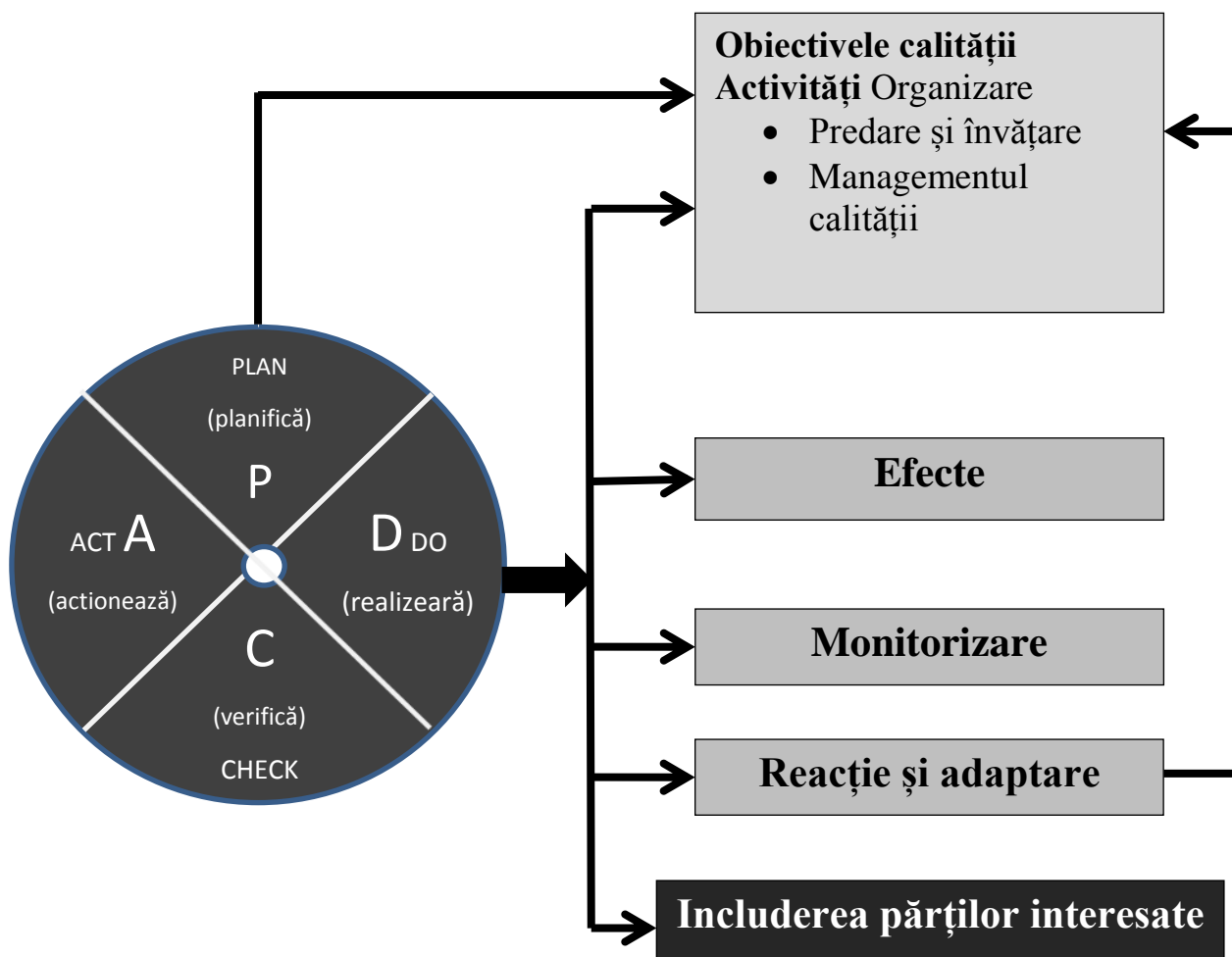


Fig.5 Faza de implementare

4.5. Monitorizarea calității predării, învățării și evaluarea rezultatelor învățării

Este necesar să se monitorizeze toate activitățile în care vă implicați pentru a obține calitate mai bună, a îmbunătăți procesele organizaționale, de predare, învățare, evaluarea rezultatelor învățării și management al calității. Cu toate acestea, această secțiune se concentrează exclusiv pe predare și învățare pentru a ilustra importanța monitorizării lor.

Monitorizarea calității procesului instructiv este o parte a etapei II a ciclului PRVA și este înțeles ca o observare directă și sistematică a unui proces cu instrumente desemnate, pentru a face concluzii cu privire la îmbunătățirea imediată.

4.6. Monitorizarea abandonului și creșterea ratelor de absolvire în ÎPT

Reducerea abandonului și creșterea ratelor de absolvire în ÎPT sunt obiective de politică la nivel european convenite, și monitorizarea poate ajuta la atingerea lor prin colectarea în timp real a informațiilor relevante. Lipsa nemotivată a elevilor poate fi considerată drept un semn de avertizare timpurie a abandonului, și, prin urmare, trebuie monitorizată cu atenție în cadrul fiecărei comisii/catedre metodice. În cazul în care numărul de absențe depășește un anumit nivel, instituția ar putea adopta o strategie de consiliere pentru acești elevi. Un alt exemplu este numărul de lecții

anulate: pentru aceste grupe și cursuri ar putea fi prevăzute resurse suplimentare pentru a răspunde mai bine nevoilor elevilor. Calitatea lecțiilor teoretice și practice se află mai întâi de toate în mâinile profesorilor și maiștrilor-instructori. Dacă aceștia dispun de instrumente adecvate de monitorizare, ei pot singuri monitoriza calitatea și, în rezultat, îmbunătăți lecțiile lor. De fapt, furnizorii de formare profesională orientată spre calitate au dezvoltat instrumente pentru a ajuta profesorii să analizeze în mod sistematic calitatea în grupele lor, inclusiv cu privire la diferite stiluri de învățare ale elevilor lor, metodologiile lor preferate, promovarea auto-învățării sau calitatea materialului de învățare utilizat. Această monitorizare auto-direcționată poate fi completată prin analiza perspectivelor elevilor, colectate prin intermediul unor chestionare, pentru a obține feedbackul elevilor imediat în grupe. Acest feedback se adresează în mod direct și confidențial profesorului și este destinat doar pentru uz individual. Chestionarul abordează probleme similare cu cele din formularul de auto-reflecție a profesorului, permițând astfel profesorului să facă concluzii prin compararea propriei percepții cu evaluările elevilor. În plus, unii furnizori de formare profesională pot distribui chestionare elevilor pentru auto-evaluare și auto-reflecție asupra comportamentului lor de învățare, ceea ce constituie un alt instrument de monitorizare a procesului de predare și învățare, deși aici elevii înșiși trebuie să facă concluziile adecvate pentru a permite o schimbare. O altă abordare a monitorizării procesului de predare și învățare în grupă este înființarea unor tandemuri de profesori care asistă reciproc pentru a monitoriza în mod colectiv procesele de predare și învățare și a oferi feedback profesionist unul altuia. Experiența a arătat că profesorii ezită inițial să se implice în aceste activități, dar un acord privind criteriile de calitate și articolele de evaluare ajută la dezvoltarea încrederii comune și pregătește terenul pentru cooperare.

4.7. Colectarea datelor vizate

Managementul calității înseamnă că dezvoltarea calității este urmărită în mod sistematic și se bazează pe fapte și cifre. Astfel, colectarea datelor pentru evaluarea realizării obiectivelor de calitate este o practică inevitabilă în toate instituțiile ÎPT care au adoptat un SMC intern.

Atenție!

Domeniul de aplicare al datelor care urmează a fi colectate ar trebui să fie strict limitat și axat pe evaluarea atingerii obiectivelor de calitate, așa cum au fost definite la etapa de planificare.

În unele țări, prelucrarea datelor și analiza rezultatelor sînt efectuate în exterior de către autoritățile de învățămînt, care prezintă rezultatele lor individuale instituțiilor ÎPT, împreună cu datele de referință, prin plasarea lor într-un context de raport mediu al tuturor instituțiilor, astfel permițînd efectuarea unor comparații și împărtășirea experienței între furnizorii de formare profesională.

4.8. Colectarea feedback-ului de la părțile interesate interne și externe

De obicei, feedback-ul este colectat de la elevi, uneori de la părinții elevilor, de la profesori și formatori (dar rareori de la alte categorii de personal al instituției ÎPT), de la foștii absolvenți și angajatorii lor, companii care au cooperat în formarea la locul de muncă, mediul de afaceri (cum ar fi camerele de comerț și industrie) și alte părți interesate din comunitatea locală. Elevii sunt partea cea mai importantă pentru furnizarea de feedback de obicei, feedback-ul lor se face anual și ar trebui să fie colectat on-line. Chestionarele ar putea include elemente care vizează date cu caracter personal (cu respectarea anonimatului), instituția și diferite servicii (cum ar fi biblioteca și facilități de catering), dar accentul trebuie plasat pe probleme referitoare la procesul de învățare. Această

secțiune trebuie să conțină întrebări legate de conștientizarea elevilor cu privire la rezultatele învățării care trebuie realizate în grupele academice, o combinație corespunzătoare de teorie și practică, utilizarea new media, oportunități de învățare auto-organizată și claritate cu privire la criteriile de evaluare.

Chestionarele pentru colectarea feedback-ului de la profesori, maiștri-instructori alți membri ai personalului pot aborda aspecte, cum ar fi cultura calității în instituția data, performanță în conducere, posibilitățile de participare, satisfacția față de politica de informare de comunicare și, climatul de lucru și modul în care sînt soluționate conflictele. Analizarea traseului profesional al foștilor absolvenți în scopul obținerii de informații cu privire la statutul lor de muncă este foarte important pentru calitatea fiecărei instituții de ÎPT. Aspectele ce vor fi abordate în astfel de anchete se referă la ocupațiile obținute, precum și satisfacția în legătură cu educația primită și utilizarea aptitudinilor și competențelor dobîndite la locul de muncă. Ca reflecție a acestor anchete, angajatorii absolvenților ar putea fi intervievați cu privire la performanțele absolvenților la locul de muncă și perspectivele de carieră, luând în considerare abilitățile și competențele dobîndite. Chestionarele adresate companiilor ce oferă experiență de muncă și formare la locul de muncă, ar putea viza așa aspecte, precum satisfacția cu schimbul de informații și cooperarea între instituția ÎPT și companie, calitatea claselor, lecțiilor și materialor de învățare, o evaluare generală a imaginii și desfășurării activităților instituției în ultimele 12 luni.

4.9. Auto-evaluarea și auditul intern

Autoevaluarea este un instrument puternic pentru calitate atunci cînd aceasta este o parte inerentă a abordării calității în cadrul unei instituții ÎPT și se desfășoară în mod sistematic și cuprinzător. În cele mai multe cazuri este coordonată și implementată de echipa responsabilă de calitate a unei instituții ÎPT, ce cuprinde experți pe calitate sub responsabilitatea unui manager pe calitate, dar este de la sine înțeles că alți membri ai personalului, de preferat profesorii și maiștri-instructori, de asemenea, vor fi invitați să participe la acest proces. Administrația instituției, la fel, va participa și va motiva profesorii, maiștrii-instructori și alte părți interesate în formarea unor mici echipe pentru auto-evaluarea calității, unde s-ar discuta într-un mod deschis și sincer punctele forte și slabe ale instituției. Discuțiile trebuie să ia în considerare, desigur, datele și feedback-urile colectate din diferite surse, dar trebuie să se bazeze, de asemenea, pe "cunoștințele intangibile" ale profesorilor, maiștrilor-instructori și altor categorii de personal. Ikujiro Nonaka și colegii săi au demonstrat că noile cunoștințe de organizare sînt întotdeauna generate de două surse: "cunoștințe explicite" formate din date, standarde și indicatori, precum și "cunoștințe implicite" intangibile bazate pe experiența, opiniile și percepțiile individuale ale realității (Nonaka et al. , 1994). Acest tip de cunoștințe este dificil de identificat prin utilizarea unor instrumente de feedback standardizate și marele avantaj al auto-evaluării este că, problemele neidentificate pînă în prezent, conflictele și blocajele complexe ascunse, pot fi abordate și rezolvate în dezbateri deschise. Ambele surse de cunoștințe ar trebui să fie combinate și acest mix va genera noi cunoștințe și inovare în instituție.

4.10. Precondiții pentru auto-evaluare reușită

- a) Angajament, sprijin și participarea directorului instituției
- b) Echipă de calitate (CEIAC) pentru coordonarea și integrarea activităților de auto-evaluare
- c) Implicarea personalului în exercitarea auto-evaluărilor

- d) Deschiderea față de date, fapte și potențiale modificări
- e) Dezbateri deschise și oneste ce abordează "cunoștințele intangibile"
- f) Decizii imediate cu privire la îmbunătățirile pe baza rezultatelor auto-evaluărilor
- g) Acord în rândul personalului privind punerea în aplicare a acțiunilor de îmbunătățire.

4.11. Comunicarea rezultatelor evaluării

Trebuie să fim conștienți de faptul că transparența proceselor și rezultatelor evaluării calității nu este asigurată în mod automat, nici pentru părțile interesate și clienți interni, și nici cei externi. Prin urmare, toate activitățile de evaluare trebuie să fie completate cu o strategie de publicare și comunicare activă. Această strategie trebuie să definească cine și la ce informații poate avea acces și prin ce mijloace, deoarece din cauza naturii confidențiale nu toate datele privind evaluarea pot fi deschise tuturor părților interesate sau publicului larg prin intermediul internetului. În general, este necesar de a efectua o analiză între drepturile (profesorilor și maiștrilor-instructori, în special), precum și cerințele pentru transparență posibilă.

Următoarele linii directoare ar putea facilita stabilirea unor reguli pentru comunicarea rezultatelor evaluării în instituția de învățământ:

- a) evaluările personale ale profesorilor pot fi folosite doar de către aceștia;
- b) rezultatele observațiilor efectuate în grupă trebuie să fie păstrate confidențiale și discutate numai între profesor și persoana responsabilă de evaluarea calității;
- c) datele cu privire la evaluarea grupelor și programelor pot fi transmise prin intranet al instituției ÎPT, în cazul în care anonimatul datelor cu caracter personal este garantat, și discutat pe larg în cadrul ședințelor cu privire la calitate cu părțile interesate interne și externe;
- d) rezultatele agregate din anchete ar trebui să fie accesibile prin intermediul site-ului public, contribuind astfel la promovarea pozitivă a instituției ÎPT.

4.12. Factorii de bază care contribuie la calitate în ÎPT

Pe baza rezultatelor monitorizării și evaluării efectuate sub responsabilitatea comisiei de calitate, trebuie să fie făcută o analiză a performanței (în raport cu obiectivele de calitate stabilite anterior). Astfel veți descoperi rezultatele pozitive, precum și eșecurile - și instituția va trebui să învețe din ambele cum să îmbunătățească calitatea. De obicei este mai simplu să fie luate în considerare realizările decât eșecurile, pentru că eșecurile trebuie să fie admise și acceptate înainte de a putea fi corectate. Pentru a putea analiza atât realizările cât și eșecurile, este extrem de util de înțeles factorii care ar fi putut cauza efectele pozitive și negative. Pentru a îmbunătăți calitatea, este necesar de a cunoaște și schimba factorii care au determinat aceste efecte. În figura de mai jos sînt indicați principalii factori de cauză în ÎPT, elaborați în conformitate cu modelul cauza-efect dezvoltat și denumit după teoreticianul de calitate japonez Kaouro Ishikawa. Diagrama arată cauzele care conduc la sau care afectează în mod semnificativ un rezultat scontat, aceasta poate fi aplicată în multe domenii pentru a analiza cauzele și modalitatea în care anumiți factori contribuie la calitate și, prin urmare, este utilizată pe scară largă.

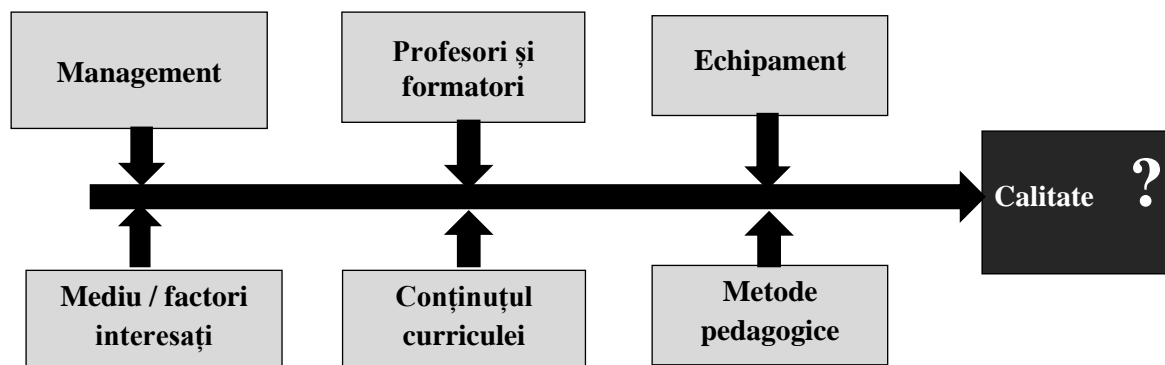


Fig. 6 Modelul cauză-efect

4.13. Elaborarea planului de îmbunătățire a calității

Planul de îmbunătățire se bazează pe rezultatele analizei, realizărilor și a deficitelor și include provocările, oportunitățile și resursele disponibile pentru schimbare. După ce ați discutat problemele cu principalele părți interesate și s-au selectat principalele domenii de schimbare, planul de îmbunătățire compilează toate aceste informații și elaborează două propuneri diferite pentru schimbare:

- a) acțiuni corective, pentru a depăși erorile și deficitelor, ca un răspuns imediat la plîngerile majore ale elevilor și altor părți interesate;
- b) acțiuni de adaptare pentru a face îmbunătățiri structurale și adaptări ale programelor instituției ÎPT și formare profesională, luînd în considerare performanța sau noile cerințe.

4.14. Efectuarea analizei SWOT

Analiză SWOT este o investigație deschisă cu privire la situația actuală și viitoare a unei instituții, care include analiza faptelor empirice și date privind tendințele persistente pentru ÎPT în Europa și în Republica Moldova. Trebuie să fie analizate studii relevante și rapoarte de cercetare, dar de asemenea, să fie favorizate contactele cu experții, institutele de cercetare și agențiile de dezvoltare. Odată ce sînt identificate principalele oportunitățile și amenințările, trebuie să fie evaluat potențialul lor impact asupra instituției. Pasul important este de a face legătura între factori interni și externi: analiza SWOT își propune să identifice care strategie de dezvoltare va fi mai potrivită pentru a sprijini instituția să-și identifice punctele slabe. Punctele forte sînt factori cheie care contribuie la dezvoltarea în continuare, astfel încât strategia să se concentreze pe punctele forte care distinge instituția dumneavoastră de altele. Similar cu alte activități orientate spre calitate, analiza SWOT și dezvoltarea strategiei ulterioare ar trebui să fie efectuată în parteneriat cu factorii interesați interni și externi. Aplicarea acestei abordări ar trebui să permită să se integreze experiențele din diferite segmente economice și sociale ale societății în stabilirea strategiei de dezvoltare. Includerea experților și părților interesate din diferite medii înseamnă organizarea acestui proces ca un cerc multifazic, similar cu ciclul PRVA, cu etape în care se analizează datele, precum și cunoștințe intangibile ale participanților, se fac analize comune, se formulează concluzii adecvate pentru acțiuni suplimentare și, prin urmare, în mod continuu se face conturarea strategiei de dezvoltare.

Componentele analizei SWOT

	Puncte forte	Puncte slabe
Factori interni	Caracteristici, capacități și resurse în cadrul instituției ÎPT, care pot fi folosite pentru a atinge obiectivele de calitate	Deficiențe interne, limitări și dezavantaje care amenință atingerea obiectivelor de calitate
	Oportunitati	Amenințări
Factori externi	Oportunități apărute în instituția dumneavoastră, care ar putea sprijini realizarea obiectivelor de calitate	Factori de mediu care în viitor ar putea avea un efect negativ asupra strategiei de îmbunătățire a calității

4.15. Transformarea nevoilor de îmbunătățire a calității într-un plan de acțiune

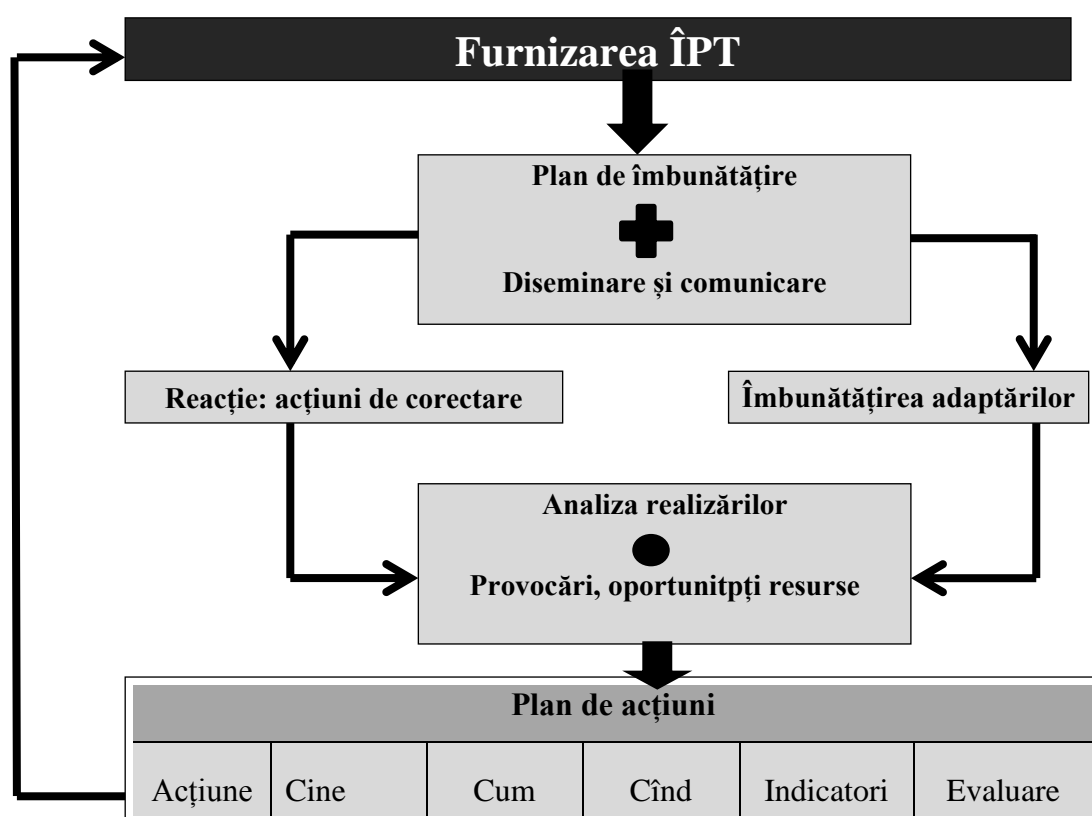


Fig. 7 Model de Plan de acțiuni

5. O structură organizațională pentru Managementul Calității

Prima și cea mai mare provocare este de a incorpora managementul calității în structura organizatorică a unei instituții ÎPT. Nu există o soluție unică pentru toți, deoarece organizarea de management al calității trebuie să se potrivească dimensiunii și structurii generale a unui furnizor de ÎPT. De asemenea, trebuie luate în considerare tradițiile, calificările și interesele personale ale beneficiarilor de formare profesională.

5.1. Informare și comunicare în managementul proceselor

Cunoașterea este considerată cea mai valoroasă resursă a unei instituții, și una care poate stimula dezvoltarea în continuare pe o bază competitivă. Pentru a oferi, a împărtăși și a produce cunoștințe în mod eficient, este esențial pentru orice furnizor de formare profesională de a asigura buna circulație a informațiilor și de a oferi oportunități ample de comunicare. Cu toate acestea, informațiile ar trebui să fie orientate spre oamenii potriviți și orice exces de informații să fie evitat deoarece este contraproductiv. Oferirea unor informații relevante și managementul de comunicare sînt, de asemenea, importante pentru funcționarea unui SMC, deoarece ajută la stabilirea transparenței proceselor și responsabilităților, răspîndirea informațiilor în cazuri de participare activă la calitate și comunicarea rezultatelor evaluărilor de calitate. Comunicare continuă cu personalul, profesorii, maiștrii-instrucitori și elevii este o condiție prealabilă importantă pentru crearea angajamentelor cu privire la calitate.

Managementul eficient al proceselor este crucial pentru instituțiile ÎPT orientate spre calitate. Procesele sînt definite ca seturi de activități corelate sau interconectate, repetate în timp pentru a oferi un serviciu elevilor și altor părți interesate ale unui furnizor de ÎPT prin transformarea intrărilor în ieșire (rezultate). În esență, managementul proceselor înseamnă că toate activitățile desfășurate în mod regulat într-o instituție sînt implementate într-un mod discutat anterior, planificat și controlat, rezultatele sînt măsurate și evaluate și procesele pot fi îmbunătățite.

5.2. Gestionarea proceselor de bază

Gestionarea proceselor de bază este esențială pentru crearea unei culturi a calității în cadrul furnizorilor de formare profesională. Din acest motiv, instituțiile ar trebui să se concentreze pe definirea, gestionarea și îmbunătățirea proceselor lor de bază - în timp ce procesele de sprijin și de gestionare ar trebui să joace un rol de consolidare a proceselor de bază.

Tabelul 3

Asigurarea calității în ÎPT

Funcția internă de asigurare a calității	Responsabili	Perioade de implementare	Modalități de implementare
1. Planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate ale învățării	<ul style="list-style-type: none">✓ Cadrele didactice împreună cu elevii și cu implicarea, acolo unde este cazul, a părinților, a partenerilor educaționali și a altor părți interesate;✓ Comisia metodică;✓ Conducerea instituției de învățămînt.	<ul style="list-style-type: none">✓ La începutul anului școlar (planificarea rezultatelor așteptate ale învățării);✓ Permanent, pentru obținerea efectivă a rezultatelor așteptate.	<ul style="list-style-type: none">✓ Prin elaborarea, aplicarea, monitorizarea, evaluarea și revizuirea documentelor proiective;✓ Prin derularea activității în conformitate cu planificarea.
2. Monitorizarea rezultatelor	<ul style="list-style-type: none">✓ Cadrele didactice, elevii, părinții,	<ul style="list-style-type: none">✓ Permanent, pe parcursul anului	<ul style="list-style-type: none">✓ Pe bază unor proceduri comune,

	partenerii educaționali, alte părți interesate; ✓ Comisia metodică; ✓ Comisia pentru evaluare și asigurarea calității din instituție; ✓ Conducerea instituției.	scolar.	cunoscute, aplicate de fiecare cadru didactic și la nivelul fiecărei comisii metodice.
3. Evaluarea internă a rezultatelor (autoevaluarea) și aplicarea măsurilor reglatoare / corective	✓ Fiecare cadru didactic în parte; ✓ Fiecare comisie metodică/catedră; ✓ Comisia pentru evaluare internă și asigurarea calității.	✓ Permanent (evaluarea de parcurs a rezultatelor obținute); ✓ La sfârșitul anului școlar (evaluarea sumativă a rezultatelor obținute și revizuirea documentelor programatice); ✓ La sfârșitul perioadei de proiectare din PDS (revizuirea PDS, programe, planuri operaționale etc.)	✓ Cu instrumente de evaluare internă, realizate pe baza descriptorilor din standarde și standarde de referință
4. Evaluarea externă a rezultatelor	✓ ANACÎP ✓ Ministerul Educației	✓ Cel puțin o dată la 5 ani	✓ Pe baza procedurii de evaluare externă, conform metodologiei.

5.3. Atribuțiile de bază ale sistemului intern de asigurare a calității

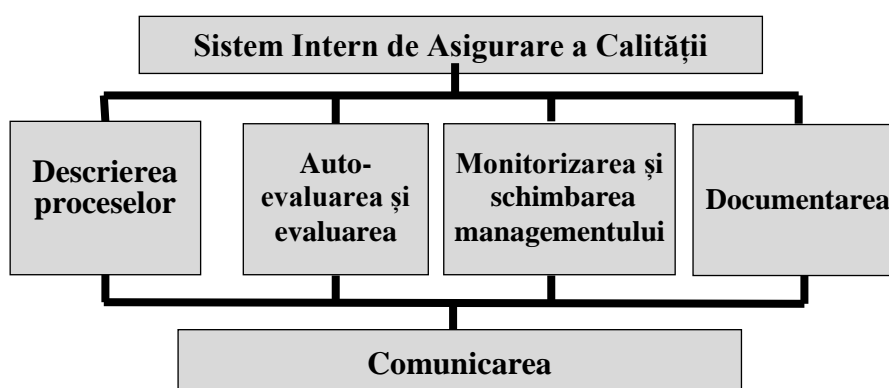


Fig. 9. Sistemul intern a calității

Punctul de plecare: auto-evaluarea, dar o altă propunere la fel de importantă este de a promova comunicarea și conștientizarea în rândul cadrelor didactice, a formatorilor și a altor părți interesate cu privire la existența aspectelor critice în cadrul instituției, generând și stimulând astfel nevoia de schimbare și îmbunătățire.

5.4. Entități responsabile pentru asigurarea calității în ÎPT

5.4.1. Acțiunile administrației instituției de învățământ profesional tehnic în crearea și asigurarea activității Comisiei de Evaluare Internă și Asigurare a Calității (CEIAC)

- În cadrul Consiliului de administrație al instituției de învățământ profesional tehnic se hotărăște înființarea CEIAC.
- Consiliul de administrație al instituției de învățământ profesional tehnic elaborează și adoptă Regulamentul de funcționare (Anexa 2) și Strategia de Evaluare Internă a Calității (Anexa 1), ca documente reglatoare ale activității acesteia.
- Consiliul de administrație stabilește perioada de alegere a membrilor comisiei din rândul cadrelor didactice, comunică criteriile stabilite prin Regulament, se preocupă de realizarea cadrului formal de alegere a acestora prin vot secret (la ședința Consiliului Profesorat), analizează propunerile și autopropunerile din partea cadrelor didactice.
- Consiliul de administrație solicită partenerilor implicați desemnarea membrilor acestora, în termenul stabilit: agenților economici parteneri, consiliul elevilor, comitetul de părinți, altor parteneri educaționali.
- Directorul instituției de învățământ profesional tehnic emite Odrinul cu privire la înființarea Comisiei de Evaluare Internă și Asigurare a Calității din instituție.

5.4.2. Obiectivele Comisiei de Evaluare Internă și Asigurarea Calității (CEIAC)

- Evaluarea calității serviciilor educaționale și altor servicii oferite de instituție;
- Elaborarea, coordonarea și aplicarea procedurilor de asigurare a calității;
- Monitorizarea activității instituției în aspectul asigurării calității;
- Compatibilizarea activităților instituționale cu standardele internaționale din domeniu;
- Asigurarea transparenței proceselor de evaluare internă a calității;
- Implementarea indicatorilor de performanță ca instrumente de măsurare a realizării cerințelor definite de standardele de referință la nivel de sistem;
- Altele.

5.4.3. Atribuțiile Comisiei pentru Evaluarea Internă și Asigurarea Calității (CEIAC) din fiecare instituție de învățământ profesional tehnic

Asigurarea calității reprezintă ansamblul activităților planificate și sistematic implementate în cadrul sistemului calității pentru a furniza încrederea față de un produs, serviciu.

Astfel CEIAC:

- coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității, 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. Raportul este adus la cunoștință tuturor beneficiarilor prin afisare sau publicare;
- formulează propuneri de îmbunătățire a calității educației.

5.4.4. Activitățile CEIAC

CEIAC preia, spre operaționalizare și aplicare, Regulamentul și Strategia de Evaluare Internă a Calității, planifică și exercită următoarele activități:

Analiza documentelor în baza cărora funcționează instituția de învățământ profesional tehnic

- efectuează o evaluare preliminară a documentelor instituției de învățământ profesional tehnic (anexa 3);
- elaborează un plan de îmbunătățire pe care îl înaintează, spre aprobare, Consiliului de administrație;
- Consiliul de administrație analizează planul de îmbunătățire prezentat de CEIAC și stabilește, după caz, măsuri remediale, responsabilități și termene.

CEIAC planifică și desfășoară evaluarea internă a calității:

- elaborează un Plan operațional anual (derivat din strategia aprobată) cuprinzând proceduri și activități de evaluare și îmbunătățire a calității (pentru planul operațional, se va respecta structura cunoscută: activități, obiective, resurse, termene, responsabilități și indicatori de performanță (anexa4);
- Consiliul de administrație dezbate și aprobă planul operațional propus de CEIAC;
- realizează activitățile stabilite de evaluare și îmbunătățire a calității conform planificării.
- monitorizează și evaluează, în funcție de responsabilitățile specifice, modulul de realizare a activităților de evaluare și îmbunătățire a calității.

CEIAC prezintă Raportul de evaluare internă:

- realizează Raportul anual de evaluare internă a calității;
- propune măsuri corective și preventive în ceea ce privește asigurarea calității;
- Consiliul de administrație aprobă raportul anual de evaluare internă a calității propus de CEIAC;
- Consiliul de administrație revizuieste, dacă este cazul, documentele programatice și strategiile de dezvoltare (inclusiv strategia de evaluare internă a calității).

Raportul anual de evaluare internă a calității este făcut public și este plasat pe site-ul instituției și trimis, la cerere, către Ministerul Educației, ANACIP.

6. Inițierea activităților de îmbunătățire a calității

6.1. Rezultatele autoevaluării, reviziunea rezultatelor și îmbunătățirea calității

Auto-evaluarea are scopul de a asigura ca instituția ÎPT să-și identifice punctele forte și domeniile sale de îmbunătățire, pe baza aceasta să producă un plan de îmbunătățire să dezvolte și să implementeze activități specifice, crescând astfel calitatea acesteia. Nu există o abordare unică pentru auto-evaluare, care ar putea fi aplicată cu succes în fiecare instituție. Sistemele cele mai formale de acreditare externă oferă linii directe pentru auto-evaluare și în mai multe state membre ale Uniunii Europene nu numai că este o obligație legală pentru instituțiile ÎPT să efectueze auto-evaluări în mod regulat, dar, de asemenea, să ofere autorităților naționale, linii directe și criterii cu privire la modul de a face acest lucru. Scopul final al revizuirii rezultatelor auto-evaluărilor este de a dezvolta un SMC pe termen lung și o cultură durabilă a calității în instituția ÎPT. Efectuarea continuă a auto-evaluărilor va permite măsurarea progresului realizat, compararea performanțelor anterioare cu cele recente și să ofere sprijin în procesul de dezvoltare a calității.

6.2. Indicatori de performanță

Indicatorii urmează să ne informeze în ce măsură au fost atinse obiectivele de calitate convenite. Indicatorii sînt tangibili, măsurabili, însoțiți de obiective concrete, reflectând nivelul preconizat de realizare.

ANACIP formulează și revizuieste periodic, în baza bunelor practici europene și internaționale, standardele de acreditare, standardele naționale de referință și indicatorii de performanță utilizați la evaluarea și asigurarea calității în învățămînt (Codul Educației, art 115, lit. c)).

Indicatorii de performanță reprezintă instrument de măsurare, care reflectă cerințele/exigențele impuse calității programului de studii și activității desfășurate de instituția de învățămînt prin raportare la un standard. Modul de manifestare și nivelul de realizare a fiecărui *indicator de performanță* este reflectat de descriptorii. Indicatorii identifică rezultatele care variază de la un *nivel minim acceptabil* până la un *nivel maxim identificabil*. Nivelul minim al indicatorilor de performanță corespunde cerințelor unui standard de acreditare. Nivelurile maxime corespund standardelor de performanță, sunt opționale și diferențiază calitatea din instituții în mod ierarhic progresiv.

7. Elemente externe ce determină/contribuie calitatea ÎPT din R. Moldova

Pentru mulți furnizori de educație și formare profesională, cooperarea cu părțile interesate externe și, în special, cu sectorul real al economiei, face parte din activitățile lor de zi cu zi, gradul de beneficii pentru calitate fiind diferit în dependență de partea interesată:

a) **angajatorii** sînt parteneri în furnizarea locurilor pentru stagiile de practică și o sursă importantă de informații privind nevoile legate de formare la locul de muncă și răspunsul adecvat privind furnizarea formării;

b) **partenerii sociali**, Camera de Comerț și Industrie, Patronatele, Comitetele sectoriale pentru formare profesională pot furniza informații cu privire la cele mai recente tendințe de pe piața forței de muncă, nevoile de schimbare a competențelor și nevoile concomitente de adaptare a programelor;

c) **serviciile/agențiile de ocupare a forței de muncă** (ANOFM/ATOFM) pot sprijini integrarea absolvenților pe piața forței de muncă și raporta privind tendințele de angajare;

d) **cooperarea cu alți furnizori de educație și formare** (instituții de învățămînt superior, IȘE) deschide căi pentru continuarea studiilor pentru elevii și absolvenții instituțiilor ÎPT și promovează flexibilitatea pe termen lung între subsistemele de învățămînt;

e) **absolvenții** pot oferi feedback valoros privind utilitatea competențelor dobîndite și sprijinul lor în angajarea în lumea muncii și comunitatea locală. Pot fi stabilite unele legături durabile prin intermediul asociațiilor absolvenților sau prin participări regulate la evenimente sociale organizate de instituțiile ÎPT;

f) **legăturile cu factorii de decizie** locali sau regionali (Ministerul Educației, ministere de ramură, APC, APL) și societatea civilă urmăresc să promoveze imaginea și reputația instituției pentru a îmbunătăți atractivitatea ÎPT;

g) **cooperarea cu organismele de acreditare (ANACIP)** este necesară pentru a obține recunoaștere externă a instituțiilor ÎPT.

7.1. Cooperarea și crearea de rețele cu alte instituții de învățământ

Cooperarea și crearea de rețele cu alte instituții de educație și formare profesională a devenit un obiectiv referitor la calitate pentru furnizorii ÎPT din Republica Moldova.

Scopul este multiplu: informații comune, ceea ce face ca instituția și programele sale de formare profesională să fie bine cunoscute, schimb de experiență, crearea de rețele și compararea cu alte instituții - toate aceste activități au diverse efecte asupra calității.

7.2. Managementul asigurării calității din perspectiva parteneriatului comunitar

O schimbare cu adevărat eficientă a organizării și desfășurării procesului de formare profesională, se poate realiza numai în cadrul spațiului comunitar, ca rezultat al interacțiunii instituțiilor de învățământ profesional tehnic cu mediul socio-economic și cultural.

Parteneriatul reprezintă negociere între părți, în care partenerii își definesc scopul comun, își asumă anumite drepturi și responsabilități:

- **instituția de învățământ profesional tehnic** – să demonstreze activism, rezultate, să convingă prin acțiuni concrete membrii comunității, în special agenții economici, că merită să investească resurse în programele de formare profesională;
- **partenerii educaționali** – să susțină instituțiile de învățământ din punct de vedere financiar, moral și material, să investească încredere în unitatea școlară (cadre didactice și personal auxiliar, elevi, manageri), să-i recunoască bunele intenții, să susțină instituția în progresarea continuă.

Parteneriatul social se întemeiază pe asemenea valori, cum ar fi:

- *posibilitatea valorificării experienței partenerilor;*
- *completarea reciprocă;*
- *diversitatea de idei;*
- *pertinența deciziei luate;*
- *identificarea unei noi soluții;*
- *distribuirea sarcinilor;*
- *descoperire calităților și limitelor fiecărui membru;*
- *stimularea reciprocă și eficiența;*
- *diseminarea bunelor practici între parteneri etc.*

Instituția de învățământ profesional tehnic are potențialul, dar și nevoia de a iniția și promova programe de formare profesională în parteneriat cu agenții economici, administrația publică locală, familia, societatea civilă etc.

Partenerii sunt parte componentă a sistemului deschis, care implică faptul că instituțiile de învățământ profesional tehnic și beneficiarii acestora pot interacționa cu un grup teoretic nelimitat de organizații și indivizi. Sistemul deschis analizează organizația în funcție de relațiile cu influențele externe.

Raportul școală – parteneri aduce beneficii majore pentru toate categoriile de populație, fiind inițiată prin:

- Participarea reprezentanților partenerilor sociali la întruniri cu corpul profesoral, ședințe cu părinții;
- Organizarea unor activități pe bază de parteneriat;
- Formularea unor obiective comune;
- Programe și acțiuni comune etc.

Principiile colaborării în parteneriat:

- axarea pe valorile educaționale;
- sinergia;
- asumarea conștientă a tuturor obligațiilor acceptate de parteneri și onorarea acestora;
- informarea comunității referitor la obiectivele parteneriatelor și la beneficiile pe care le aduc acestea comunității;
- recunoașterea propriilor limite;
- negocierea soluțiilor și respectarea acordului /deciziilor adoptate în comun;
- nediscriminarea;
- transparența procesului decizional.

Relațiile de parteneriat depind de mai multe condiții:

- preocupări comune, prioritate în domeniu;
- competențe instituționale corespunzătoare;
- autonomie de decizie în domeniu;
- conștientizarea avantajelor reciproce, a nevoii de colaborare și comunicare eficientă;
- asumarea responsabilităților și a rolurilor;
- respect reciproc, recunoaștere reciprocă a competențelor etc.

Un parteneriat poate fi numit eficient atunci când partenerii reacționează rapid la schimbările din mediul extern, se implică activ în diverse proiecte comune.

7.3. Recunoașterea externă

Cele mai multe țări europene au un sistem de recunoaștere externă a furnizorilor/sau programelor de formare profesională, care se realizează prin ministere, agenții semi-publice sau organizații private recunoscute/mandatate în acest sens. În plus față de aceste scheme naționale de acreditare, majoritatea statelor membre ale UE recunosc acreditarea/certificarea, bazându-se pe cele mai cunoscute modele, cum ar fi Organizația Internațională de Standardizare (ISO) sau Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM) ca fiind echivalente cu cele naționale.

În multe țări, acreditarea este o cerință pentru instituțiile ÎPT, în special cele care planifică să primească finanțare publică. În afară de acest beneficiu potențial, acreditarea externă îmbunătățește reputația instituțiilor și contribuie la creșterea atractivității lor.

În Moldova evaluarea calității în învățământul profesional tehnic se realizează în baza standardelor naționale de referință, a standardelor de acreditare și a metodologiei elaborate de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional și aprobate de Guvern, precum și de către alte structuri abilitate (Codul Educației, art. 65). Dezvoltarea setului național de indicatori de performanță ține cont de evoluția recentă de la nivel european (a se vedea secțiunea dedicată asigurării calității a CDEFOP¹, precum și portalul Rețelei Europene de asigurare a calității în învățământul profesional tehnic²).

În rezultatul evaluării externe realizate de ANACIP în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de formare profesională și a instituțiilor din ÎPT, se va aduce un aport considerabil la dezvoltarea și promovarea culturii calității în domeniul învățământului profesional tehnic, aceasta contribuind la sporirea competitivității economice și coeziunii sociale în Republica Moldova. De asemenea, va asigura accesul la informațiile de interes public despre

¹ <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/quality-assurance-vet>
<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>

calitatea învățământului profesional tehnic. Vor fi propuse partenerilor strategii și politici în scopul asigurării și dezvoltării calității, va fi promovat profesionalismul și competitivitatea învățământului profesional tehnic din Republica Moldova pe plan național și internațional.

8. Către crearea unei culturi a calității în cadrul instituțiilor ÎPT

8.1. Orientări strategice privind cultura calității.

În sistemul educațional, inclusiv ÎPT, cultura calității este relativ joasă. Lipsa mecanismelor eficiente de evaluare, monitorizare și raportare, precum și competențele insuficiente în domeniul managementului calității explică calitatea scăzută și slaba relevanță a studiilor.

Problemele sistemelor instituționale de management al calității:

- insuficiența competențelor în domeniul managementului calității la persoanele implicate în asigurarea calității;
- insuficiența orientării către beneficiar în abordarea asigurării calității;
- mentalitatea, atitudinile și comportamente reactive în locul celor proactive;
- comunicarea ineficientă cu partenerii interni și externi;
- resurse financiare reduse pentru investiții în echipamente de laborator, tehnologia informației și echipamente multimedia;
- insuficiența programelor și proiectelor de finanțare naționale pentru asigurarea calității.

În acest context orientările strategice ale Ministerului Educației prevăd acțiuni tranșante:

- 1) instituționalizarea și consolidarea sistemului de asigurare și evaluare a calității în învățământul profesional tehnic;
- 2) racordarea standardelor/normelor de calitate în învățământul profesional tehnic la standardele educaționale europene;
- 3) dezvoltarea sistemului de management al calității în învățământul profesional tehnic.

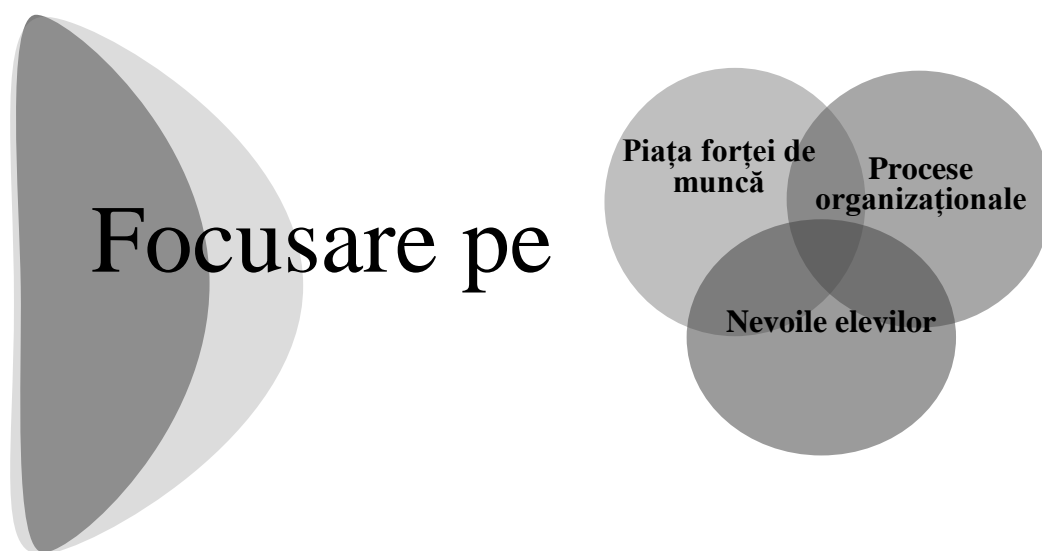


Fig. 8 Cultura calității

8.2. Cultura calității și valorile

Cultura calității și valorile pot fi înțelese ca o expresie a valorilor și a eticii specifice. Aceste valori de bază sunt forțe motrice din spatele fiecărei culturi a calității în cadrul unei instituții ÎPT, deoarece acestea constituie o bază pentru înțelegerea viziunii, misiunii și a obiectivelor de calitate.

Valori	Activități
Exelență	Îmbunătățire continua pentru a ajunge la excelență
Integritate	Aționare în mod profesional, etic, onest și transparent
Inovare	Asumarea unor noi provocări de gândire creativă și de perspectivă
Lucru în echipă	Recunoașterea cooperării, sprijinului reciproc și expertizei comune
Pasiune	Aționare în mod pozitiv și dedicare
Respect	Recunoașterea demnității și diversității în relații

9. Beneficiarii și beneficiile managementului calității în educație

Instituțiile de învățământ profesional tehnic au nevoie de calitate în educație pentru:

- a face față concurenței din mediul educațional, în condițiile finanțării per elev, impuse de procesul de descentralizare;
- a se bucura de prestigiu în plan local, regional, național, european;
- a obține un scor favorabil la compararea cu alte instituții de învățământ profesional din aceeași categorie;
- a revigora încrederea în formarea profesională și în educația din Republica Moldova, ca mijloc de promovare socială.

Cadrele didactice trebuie să genereze educație de calitate pentru:

- a-și consolida recunoașterea socială și statutul profesional;
- a obține un salariu mai bun;
- a se bucura de încrederea elevilor, partenerilor educaționali și părinților.

Elevii au nevoie de calitate în educație pentru:

- a deveni competitiv, prin competențele obținute, pe piața forței de muncă;
- a selecta instituția de învățământ potrivită și a candida cu succes la programa de formare profesională aleasă;
- a se integra cu succes în procesul de formare profesională și a face față schimbării.
- *Părinții au nevoie de calitate în educație pentru:*
- a avea încredere că instituția de învățământ profesional tehnic aleasă determină progresul copiilor lor;
- a fi siguri că calitatea programelor de formare profesională oferite este relevantă pentru viitorul copiilor lor;
- a nu fi nevoiți să recurgă la alte forme de pregătire profesională suplimentară a copiilor lor.

Partenerii educaționali au nevoie de calitate în educație pentru:

- a asigura procesele tehnologice cu forța de muncă necesară și înalt calificată;
- a se orienta spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor;
- a se implica în îmbunătățirea continuă a proceselor educaționale.

10. Criterii de evaluare a sistemului de management al calității

Criterii	Metode și instrumente de evaluare
Calitatea proceselor interne	
1. Activitatea de planificare	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborarea strategiei și politicii referitor la calitate b. Modalitatea de elaborare și aprobare a planurilor de învățămînt la toate specialitățile/profesiile c. Modalitatea de elaborare și aprobare a Programelor analitice/Curriculelor modulare pe profiluri și specialități d. Modalitatea de elaborare și aprobare a planurilor de activitate a structurilor și serviciilor educaționale instituționale
2. Asigurarea și managementul resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> a. Modalitatea de angajare a cadrelor didactice (prin concurs, existența Contractului individual de muncă și a fișei postului cu specificarea obligațiilor funcționale) b. Modalitatea de angajare a personalului auxiliar c. Modalitatea de evaluare internă a calității procesului de predare-învățare-evaluare efectuat de cadrele didactice d. Modalitate de evaluare internă a calității stagiilor de practică e. Autoevaluarea cadrelor didactice (periodic, după fiecare curs predat și examen susținut) f. Autoevaluarea atmosferei instituționale prin realizarea sondajului anonim al cadrelor didactice referitor la calitatea serviciilor prestate de instituție (anual)
3. Asigurarea și managementul calității procesului de predare	<ul style="list-style-type: none"> a. Calitatea și accesibilitatea Programelor analitice/Curriculei b. Evaluarea (periodică) de către organele abilitate a calității Programelor/Curriculei c. Evaluarea calității procesului de predare prin asistare la ore cu analiza rezultatelor și formularea (emiterea deciziei) reacției de răspuns la aceste rezultate. d. Evaluarea calității procesului de predare (a fiecărui cadru didactic) prin sondajul anonim al elevilor cu analiza rezultatelor și formularea (emiterea deciziei) reacției de răspuns la aceste rezultate.
4. Evaluarea calității produsului finit	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluarea curentă și finală a competențelor elevilor la disciplinele studiate b. Evaluarea semestrială a reușitei elevilor c. Urmărirea traseului profesional și evaluarea gradului de angajare în câmpul muncii d. Evaluarea opiniei partenerilor sociali și a angajatorilor referitor la calitatea specialiștilor pregătiți
5. Asigurarea și managementul calității stagiilor de practică	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluarea calității stagiilor de practică (periodic, anual) prin asistare la desfășurarea orelor cu analiza rezultatelor și formularea (emiterea deciziei) reacției de răspuns la aceste rezultate b. Evaluarea calității stagiilor de practică prin sondajul anonim al elevilor cu analiza rezultatelor și formularea (emiterea deciziei) reacției de răspuns la aceste rezultate

	c. Evaluarea calității stagiilor de practică prin sondajul agenților economici și partenerilor educaționali cu analiza rezultatelor și formularea (emiterea deciziei) reacției de răspuns la aceste rezultate
Calitatea întocmirii documentației instituționale	
1. Baza normativă internă a instituției	<ul style="list-style-type: none"> a. Modalitatea de elaborare a Statutului, Regulamentelor și normelor interne instituționale b. Modalitatea de completare/modificare/actualizare a bazei normative interne c. Organizarea administrativă a instituției. Distribuirea rațională a sarcinilor și responsabilităților pentru fiecare din membrii administrației; d. Procesul de luare a deciziilor și desiminarea informației către angajați prin asigurarea transparenței totale e. Elaborarea, aprobarea și difuzarea internă a formularelor de documente reglatorii, materiale și instrucțiuni
2. Managementul documentației didactice	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestionarea dosarelor personale ale elevilor b. Întocmirea, completarea și păstrarea borderourilor de examinare c. Gestionarea și păstrarea lucrărilor, tezelor de curs, proiectelor de diplomă ale elevilor d. Procedura de eliberare și evidență a certificatelor academice și a actelor de studii etc.
3. Managementul informatizat al documentației	<ul style="list-style-type: none"> a. Baza de date electronice b. Gestionarea electronic a informației
Calitatea bazei tehnico-materiale a instituției	
1. Calitatea logistică procesului educațional	<ul style="list-style-type: none"> a. Modalitatea achiziției echipamentelor, tehnicii necesare desfășurării proceselor de predare și stagiilor de practică b. Modalitatea întreținerii echipamentelor instituționale c. Eficiența și eficacitatea utilizării echipamentelor și a tehnicii de calcul în procesul didactic/stagiilor de practică, în organizarea lucrului individual al elevilor d. Eficiența utilizării spațiilor auxiliare
2. Calitatea gestionării financiare a instituției	<ul style="list-style-type: none"> a. Procedura de calcul a taxelor de studii b. Procedura de calcul al salariului angajaților instituției c. Subsidiaritatea financiară d. Dărilor de seamă financiare e. Evaluarea externă a calității gestionării finanțelor instituționale
Asigurarea parteneriatelor educaționale	
1. Calitatea parteneriatelor	<ul style="list-style-type: none"> a. Modalitatea de colaborare cu partenerii educaționali la nivel local, regional și național b. Modalitatea de colaborare cu partenerii educaționali la nivel internațional

Surse bibliografice:

1. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația 2020”, Hotărârea Guvernului nr.944 din 14 noiembrie 2014;
2. Strategia de Dezvoltare a învățământului vocațional/tehnic pe anii 2013-2020, Hotărârea Guvernului nr. 97 din 01 februarie 2013;
3. Elena Muraru, Petru Todoș, Ana Guțu „reper conceptuale privind implementarea și îmbunătățirea Sistemului de Management al calității în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova”, Chișinău 2009
4. Raboca Horia Mihai ”MANAGEMENTUL CALITĂȚII”, 2012
5. Gabriela Atanasiu și al. Ghidul calității în învățământul superior, Proiectul CALISRO, ISBN 973-575-921-7, Editura Universității din București, 2004
6. Metodologia implementării *Cadrului European de Referință pentru Asigurarea Calității în formarea profesională* (EQARF) în învățământul profesional și tehnic din România, București 2011
7. E. Muraru. Abordări conceptual ale managementului instituțional al calității//Universitatea de stat din Moldova, Chișinău 2004.
8. CEDEFOP, 1996, Aspecte privind calitatea și tendințele învățământului profesional în Europa
9. ¹ Fundația Europeană pentru Formare Profesională, 1998, Raport privind Asigurarea Calității în Formarea Profesională Continuă
10. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3068>
11. www.consultanta-certificare.ro/manualul-calitatii.html

Anexa 1. Model de Regulament de funcționare a CEIAC

Regulamentul de funcționare a CEIAC este, în esență, o procedură de lucru și va trebui să răspundă la întrebările din oricare procedură: cine face un anumit lucru? ce anume face? cum? când? unde? cu ce rezultate ?

Considerăm următoarele conținuturi ca necesare oricărui Regulament al CEIAC:

- Obiectivele CEIAC și locul ei în organigrama instituției de învățământ profesional tehnic;
- Calitatea de membru CEIAC și procedură de selecție a membrilor CEIAC –diferențiată pentru fiecare categorie de membri prevăzută de lege;
- Înființarea și completarea CEIAC;
- Roluri și responsabilități specifice ale membrilor;
- Drepturile și obligațiile membrilor, recompense și sancțiuni;
- Documentele elaborate de CEIAC și modul de comunicare cu organismele de conducere – Consiliul de administrație, Consiliul profesoral, Consiliul științifico-metodic, cu personalul instituției și cu celelalte părți interesate.

Regulamentul poate avea structura și complexitatea care sunt considerate cele mai convenabile pentru instituția de învățământ. Din Comisie face parte un reprezentant al angajatorilor din domeniile în care instituția realizează pregătirea profesională.

În regulament se pot prevedea toate situațiile particulare ale instituției de învățământ și se pot oferi răspunsuri la întrebări cum ar fi:

- Pot efectua membrii Comisiei asistențe la ore, sau această activitate rămâne, ca și până acum, în sarcina directorilor și a responsabililor de catedre/comisii metodice?
- Care este procedura de culegere a datelor privind activitatea cu elevii a cadrelor didactice?
- Care este numărul de membri ai CEIAC, corespunzător instituției de învățământ respective?
- Care este durata mandatului unui membru? Recomandăm ca durata mandatului membrilor comisiei să nu coincidă cu durata PDS, tocmai pentru a favoriza continuitatea în activitatea de planificare. În acest fel, CEIAC va putea juca un rol consultativ în elaborarea noului PDS, iar tranziția de la un proiect de dezvoltare la altul se va realiza prin consultarea CEIAC, care va avea grijă ca țintele strategice, programele și activitățile prevăzute să vizeze în mod explicit creșterea calității educației oferite.
- Care este modalitatea de evaluare a activității membrilor CEIAC?
- Care sunt modalitățile de remunerare a membrilor CEIAC?
- Care este spațiul de lucru alocat CEIAC?
- Care sunt echipamentele la care membrii CEIAC au acces sau sunt în folosite exclusiv?

Anexa 2. Model de Strategie de evaluare internă a calității

Strategia de evaluare internă a calității va avea același orizont temporal ca și PDS și va rezulta din acesta. Dacă țintele strategice din PDS sunt formulate în termeni de creștere a calității, în mod firesc, ele vor deveni și ținte ale Strategiei. Pentru elaborarea acestei strategii, propunem respectarea etapei din „cercul lui Deming”, utilizat și în Cadrul Comun European de Asigurare a Calității în Învățământul profesional și tehnic (ECQVET).

Strategia va cuprinde:

Motivația – fundamentată pe analiza mediului intern și extern realizată în documentele programatice ale instituției de învățământ PDS, planuri operaționale, manageriale, programe și proiecte etc.).

Proiectarea și planificarea activității de evaluare a calității:

- *Țintele strategice* ale evaluării calității – rezultate din diagnoza menționată mai sus 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* (început, sfârșit, etape esențiale), 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.)

Modalitățile de implementare a strategiei de evaluare a calității:

prin cadrul normativ general și intern, documente reglatoare, structuri implicate, instrumente de evaluare și activități specifice) cu specificarea rolului CEIAC, programe și activități.

Instrumente și proceduri de evaluarea internă: autoevaluarea calității.

Modalități și proceduri de îmbunătățire a calității ca urmare a aplicării instrumentelor și procedurilor de evaluare internă.

Anexa 3. Listă orientativă a documentelor solicitate la evaluarea externă

- Documente de înființare (ordin de ministru, hotărâre de guvern, hotărâre judecătorească etc.);
- Documente de funcționare (drepturi de folosință pentru bunurile imobile - clădiri, terenuri etc. transferuri de proprietăți, avize sanitare, date privind întreținerea clădirilor și echipamentelor etc.);
- Documente privind resursele materiale (inventare actualizată etc.).
- Documente privind resursele umane (state de personal și de încadrare, fise de post actualizate, documente de angajare a personalului, situația la zi a posturilor, catedrelor, orelor ocupate și vacante etc.).
- Documentele privind situația și mișcarea elevilor (cataloge, registre matricole, situația eliberării certificatelor de calificare/diplomelor și altor acte de studiu etc.).
- Documente curriculare (planuri de învățământ, programe, manualele utilizate etc.).
- Documente financiare (bugete, fonduri alocate pentru diferite capitole și articole, proceduri de achiziție publică realizate, situația plății facturilor, proiecte, documente privind autofinanțarea etc.).
- Documente de planificare internă (planul de dezvoltare strategică a instituției pe termen mediu și alte documente de planificare relevante: strategii, planuri operaționale, programe, alte proiecte etc.).

1. Membrii CEIAC pot îndeplini funcții de conducere în instituția de învățământ profesional tehnic? Pot fi membri ai Consiliului de administrație și membri ai CEIAC?

Conform art.69, pct.(5) din Codul Educației, „Organele administrative și consultative ale instituțiilor de învățământ profesional tehnic sînt alcătuite din Consiliul de administrație, Consiliul profesoral și Consiliul metodic-științific.”; directorul școlii este președintele consiliului de administrație.

Ținînd cont de necesitatea respectării principiului separației, se recomandă:

- Din cadrul Comisiei să nu facă parte membrii Consiliului de administrație. Evident, pot fi și situații excepționale, în cadrul instituției de învățământ profesional tehnic cu un număr mic de elevi și cadre didactice.
- Din cadrul Comisiei să nu facă parte „membri-camelon” (adică un cadru didactic al instituției să fie simultan reprezentant al părinților și/sau al agentului economic partener /Consiliului local).

2. Poate fi o altă persoană decît conducătorul instituției coordonatorul Comisiei pentru Evaluare Internă și Asigurarea Calității?

Conducătorul instituției este direct responsabil de calitatea educației furnizate. Conducerea operativă a Comisiei este asigurată de conducătorul instituției sau de un coordonator desemnat de acesta. Deci, se poate ca rolul de coordonator al CEIAC să-l îndeplinească o persoană desemnată de către directorul instituției. Aceasta poate avea o funcție de conducere, poate fi membru în Consiliul de administrație sau poate fi oricare alt cadru didactic. Totuși, ținînd cont de faptul că responsabilitatea asigurării calității revine în mod direct conducătorului organizației și că nu se poate vorbi la momentul actual de o veritabilă cultură a calității în instituție, se recomandă ca desemnarea unei alte persoane care să coordoneze CEIAC să se efectueze numai în situații excepționale.

3. Poate reprezentantul sindicatului sau al părinților, care deja face parte din Consiliul de administrație să facă parte și din Comisia pentru Evaluare Internă și Asigurarea Calității?

Prin reprezentantul sindicatului nu-l înțelegem neapărat pe liderul de sindicat. Se recomandă desemnarea unui cadru didactic din sindicatul reprezentativ, altul decît reprezentantul acestuia în Consiliul de administrație, pentru a face parte din CEIAC.

De asemenea, recomandăm ca Asociația de părinți să-si desemneze un reprezentant în Consiliul de administrație și un alt reprezentant în CEIAC.

4. Cînd se întocmeste și unde se transmite raportul anual de evaluare internă?

Raportul anual de evaluare internă se întocmeste pînă la data de 10 septembrie (la începutul anului școlar următor) pentru anul școlar care tocmai s-a încheiat. Raportul anual de evaluare internă este făcut public, este adus în mod obligatoriu la cunostința beneficiarilor direcți și indirecti, prin publicare sau afisare. În cazul instituțiilor de învățământ profesional tehnic, raportul anual de activitate se înaintează la Ministerul Educației/de resort și ANACIP, la cererea acestora.

5. Cum pot fi remunerați membrii Comisiei pentru Evaluare Internă și Asigurarea Calității?

Se recomandă ca, în funcție de munca prestată, membrii CEIAC – cadre didactice - să aibă prioritate la fondul de premiere de 2%, la salariul de merit, la alte premii și distincții la nivel de instituție de învățământ profesional tehnic.

Anexa 5. Planificarea, realizarea, evaluarea și revizuirea activităților specifice de evaluare și îmbunătățire a calității.

9.1. Etapele	Metode și instrumente de evaluare internă a calității
Se selectează domeniul și criteriul/criteriile de evaluare periodică	<ul style="list-style-type: none"> ✓ observarea, pe baza unui ghid de observare; ✓ ancheta/chestionar sau pe bază de interviu (individual sau de grup) aplicată reprezentanților grupurilor relevante de interes (elevi, părinți, cadre didactice, parteneri educaționali etc.); ✓ analiza documentelor, pe baza unui formular de analiză
Se urmărește îndeplinirea indicatorilor de performanță și se realizează o diagnoză a nivelului de realizare	<ul style="list-style-type: none"> ✓ prin observare, se evidențiază numărul atelierelor și laboratoarelor din instituție, gradul de ocupare etc.; ✓ prin aplicarea de chestionare elevilor, cadrelor didactice, personalului școlii, prin discuții cu partenerii educaționali se evidențiază nevoile lor în ceea ce privește dotarea cu utilaje și tehnologii moderne la disciplinele de profil; ✓ prin analiza documentelor-se evidențiază eventuale reclamații ale agenților economici, partenerilor educaționali, părinților, elevilor etc. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ✓ prin aplicare de chestionare elevilor, părinților, cadrelor didactice, cu itemi legați de acest descriptor, se pot evidenția dificultățile cu care acestia se confruntă în utilizarea spațiilor auxiliare
Identificarea punctelor tari, a celor slabe și intervențiile de remediere/dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ca urmare, se propune în programul de îmbunătățire implementarea de proceduri privind accesul la informație al cadrelor didactice privind noile tehnologii, metode și procedee ce pot fi utilizate în cadrul procesului educațional (se stabilește un responsabil cu informarea lor periodică etc)
Crearea unui grup de lucru pentru aplicarea măsurilor de îmbunătățire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ evaluarea internă este coordonată și realizată de către CEIAC. Pentru zonele de îmbunătățire se poate constitui o altă echipă, se pot stabili responsabili, în funcție de rolul îndeplinit în instituție (profesor de specialitate, șeful comisiei metodice, șef de laborator/cabinet etc.) care să aplice programul de îmbunătățire
Modificarea /optimizarea / completarea Planului de dezvoltare instituțională și a planurilor operaționale	Documentele de planificare vor fi modificate numai dacă este necesar. Toate modificările vor fi aduse la cunostința tuturor actorilor implicați
Desfășurarea propriu zisă a activităților de dezvoltare /optimizare/remediere pentru domeniul selectat	Numărul instrumentelor pe care le folosesc evaluatorii interni este stabilit de către acestia, evitându-se, deopotrivă, birocratizarea, producerea de hârtii fără acoperire, dar și superficialitatea
Reaplicarea instrumentelor de evaluare	