

Managementul calității

VERSUS

calitatea managementului

Coordonator:
Rima BEZEDE

Autori:
Valentina CHICU
Serghei LÎSENCO

Acest document a fost elaborat în cadrul Proiectului *Consolidarea Sistemului de Educație Profesională Tehnică în Moldova (CONSEPT)*, implementat de Asociația Obștească Educație pentru Dezvoltare (AED), cu sprijinul financiar al Fundației Liechtenstein Development Service (LED).

Componenta *Dezvoltare Organizațională* este implementată în parteneriat cu Centrul Educațional PRO DIDACTICA.

Coordonator componenta *Dezvoltare Organizațională*: Rima BEZEDE

Recenzenți:

Viorica GORAȘ-POSTICĂ – doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova

Alexandra RAEȚCHI – grad didactic superior, grad managerial unu, director al Centrului de Excelență în Industria Ușoară

Opiniile expuse în această lucrare aparțin echipei de elaborare și nu reprezintă neapărat poziția finanțatorului.

LED Moldova
str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 19 50,
23 22 39
info@led.md
www.led.md

Centrul Educațional
PRO DIDACTICA
str. Armenească, 13,
Chișinău, MD-2012
tel.: (+ 373 22) 54 25 56,
fax: 54 41 99
www.prodidactica.md

A.O. Educație
pentru Dezvoltare (AED)
str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 29 16
www.aed.org

Prepress: Centrul Educațional PRO DIDACTICA

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Chicu, Valentina.

Managementul calității versus calitatea managementului / Valentina Chicu, Serghei Lîsenko; coordonator: Rima Bezedo; Centrul Educațional "Pro Didactica", Proiectul Consolidarea Sistemului de Educație Profesională Tehnică în Moldova (CONSEPT). - Chișinău: Centrul Educațional "Pro Didactica", 2020 (Tipogr. "Bons Office"). - 56p.: fig., tab. - (Seria "Aici și Acum", ISBN 978-9975-3013-3-6)

Bibliogr.: p.51 (16 tit.). Apare cu sprijinul financiar al Fundației Liechtenstein Development Service (LED). - 200 ex.

ISBN 978-9975-3355-9-1

CZU 005.6

C42

Cuprins

Abrevieri	4
Cuvânt înainte	5
1. Context.....	6
2. Ce este calitatea?	10
3. Sistemul de management al calității	20
4. Planificarea.....	22
5. Organizarea	30
6. Coordonarea	32
7. Monitorizarea.....	39
8. Evaluarea	43
9. Managerul de succes.....	47

Abrevieri

ANACEC – Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare

CEIAC – Comisia de Evaluare Internă și Asigurare a Calității

IÎPT – Instituție de învățământ profesional tehnic

ÎPT – Învățământ profesional tehnic

MECC – Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova

SMC – Sistem de management al calității

Cuvânt înainte

Asigurarea pieței muncii cu resursă umană calificată și pregătită pentru o integrare profesională de succes poate fi realizată doar prin dezvoltarea strategică și funcționarea eficientă a instituțiilor din învățământul profesional tehnic. În acest scop, în ultimii ani, au fost realizate, în mod participativ, numeroase schimbări de structură, dar și de conținut, care au vizat direct învățământul profesional tehnic.

Una din aceste schimbări, cu impact major asupra întregului sistem educațional, ține de promovarea culturii calității și lansarea de către Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare a standardelor de calitate, inclusiv pentru instituțiile și programele de formare din învățământul profesional tehnic. Acestea oferă o viziune explicită asupra indicatorilor de calitate, pe care ar trebui să-i întrunească furnizorii de servicii de formare profesională și să-i demonstreze în procesul de evaluare externă, în vederea acreditării programelor de studiu. Exercițiul de acreditare a devenit obligatoriu pentru toate instituțiile vocaționale, iar subiectele *promovarea culturii calității, managementul asigurării calității, calitatea proceselor și a funcțiilor, inclusiv a celor exercitate de echipa de administrație* au obținut un loc aparte atât pe agenda managerului, cât și în strategia de dezvoltare a instituției.

În acest context, în cadrul proiectului *CONSEPT*, ne-am propus să completăm colecția de materiale suport destinate managerilor instituțiilor profesionale tehnice, de această dată cu o lucrare care abordează aspecte actuale și relevante managementului asigurării calității. Ghidul reprezintă un suport metodologic pentru managerii proactivi, care tind spre realizarea obiectivelor profesionale și organizaționale în condiții de eficiență și calitate. Acesta conține repere de esență, soluții pentru probleme de management frecvent întâlnite, aspecte metodologice și exemple de practici de succes, care, abordate multiaspectual și reflexiv, pot răspunde nevoilor de dezvoltare profesională a conducătorilor de instituții și pot diminua incertitudinile la capitolul managementul calității.

Care este rolul managerului în procesul de asigurare a calității? Cum sunt exercitate funcțiile manageriale pentru asigurarea continuă a calității? Care sunt factorii și pârghiile pentru o integrare facilă a unor mecanisme de dezvoltare și promovare a culturii calității? – sunt doar câteva întrebări la care managerii pot obține răspuns și/sau care vor invita cititorul la reflecție și acțiune. Având în vedere faptul că subiectele în discuție sunt de interes major pentru comunitatea educațională, ne exprimăm speranța că acest ghid va constitui un suport relevant și util atât pentru manageri, cât și pentru ceilalți actori din sistem interesați de dezvoltarea și promovarea culturii calității.

Rima BEZEDE, coordonator de proiect

1. Context

Secolul al XXI-lea este secolul calității produselor și serviciilor în toate domeniile de activitate umană, inclusiv în cel al educației. Republica Moldova, prin actele normative și politicile adoptate, a creat cadrul național pentru realizarea unei convergențe în ceea ce privește asigurarea calității în educație și formare profesională. Unul dintre principiile fundamentale ale educației, conform articolului 7 al Codului educației, este „principiul calității – în baza căruia activitățile de învățământ se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale”¹. Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova (MECC) și Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC) au elaborat, aprobat și aplicat, în procesul de evaluare externă, standarde, criterii și indicatori de performanță pentru programele de formare profesională. *Ghidul managementului calității în învățământul profesional tehnic și Asigurarea internă a calității în învățământul profesional tehnic din Republica Moldova. Ghid de autoevaluare*, aprobate de MECC prin ordinul nr. 609 din 19.12.2017², propun managerilor o privire de ansamblu asupra sistemului de management al calității (SMC) și oferă sugestii și instrumente pentru autoevaluare.

Cu toate acestea, managementul calității, în contextul accelerării progresului tehnologic, al creșterii continue a incertitudinii și a imprevizibilității, rămâne o mare provocare pentru conducătorii instituțiilor de învățământ profesional tehnic (IÎPT).

Transpunerea managerială a aspectelor teoretice și a sugestiilor metodologice, chiar dacă acestea sunt suficient de explicite, rămâne a fi un proces cu foarte multe dificultăți, deoarece contextul și condițiile instituționale în fiecare caz sunt specifice. Mărturiile unor directori sunt o dovadă în acest sens și servesc drept cazuri ilustrative pentru reflecții profunde, în urma cărora să fie identificați factorii determinanți ai succesului.

*Din activitatea instituțiilor de învățământ profesional tehnic:
mărturiile directorilor*

„Cadrele didactice din instituție nu doresc să se implice în niciun fel de activități de interes comun. Își fac lecțiile conform orarului și pleacă acasă. Dacă încerc să deleg cuiva o sarcină ce ține de o activitate ce urmează a fi organizată în instituție,



1 Codul educației, art. 7, b).

2 https://mecc.gov.md/sites/default/files/anexa_1_integral.pdf
https://mecc.gov.md/sites/default/files/anexa_2_integral.pdf

aud doar replici de genul: „Cine a planificat, acela să realizeze...” „În fișa mea de post nu sunt trecute astfel de atribuții, deci nu eu trebuie să fac asta...”

* * *

„Anual, ni se solicită să instituim noi structuri: comisii, consilii, secții etc. Instituția pe care o conduc este mică și nu dispune de suficienți angajați pentru a crea toate structurile recomandate. De regulă, un angajat este președintele unei comisii și membru a încă 3-4 consilii, comisii, secții, catedre etc. Pe lângă activitatea de bază, personalul trebuie să participe la diverse ședințe. Este foarte dificil să programezi ședința unei structuri astfel încât toți membrii să fie disponibili. Uneori, am impresia că profesorii vin la școală pentru ședințe, dar nu pentru a face lecții.”



* * *

„Cadrele didactice sunt copleșite de prea multe asistențe la ore din partea colegilor: directorul adjunct, șeful secției metodice, șeful catedrei și membrii CEIAC. Aceeași lecție este apreciată de unii ca fiind foarte reușită, iar de alții – ca fiind una „slăbuță”. Profesorii sunt foarte nemulțumiți. Nu este săptămână să nu aplanez 1-2 conflicte, iscate după analiza lecțiilor asistate.”



* * *

„Am organizat CEIAC în instituție, așa cum ni s-a recomandat și cum am fost instruiți. Am elaborat Regulamentul de organizare și funcționare a CEIAC, am emis un ordin de constituire, am selectat coordonatorul și membrii comisiei. Toate aceste acțiuni, în înțelegerea mea, urmau să contribuie la sporirea calității. De fapt, cred că am pierdut din calitatea procesului educațional. Direc-



torul adjunct și coordonatorul CEIAC au mereu ceva de împărțit. Datele pe care le primesc de la directorul adjunct și de la coordonatorul CEIAC sunt atât de diferite, încât nu mai înțeleg care e realitatea. În cadrul ședinței operative, am solicitat informații cu privire la starea de lucruri în instituție la capitolul abandon școlar. Peste 2 zile, coordonatorul CEIAC a prezentat o notă informativă în care constata că abandonul școlar constituie 34%, iar directorul adjunct raporta doar 8,5%. Ca să limpezesc situația, trebuie să citesc ambele note informative, să mă documentez, să analizez datele și să fac calcule ca să obțin o cifră credibilă, mai aproape de realitate. Mă întreb deseori dacă activitatea mea managerială nu ar fi mai ușoară fără acest CEIAC...”

* * *

„Am decis împreună cu întreg colectivul să monitorizăm frecvența elevilor la ore. Fiecare membru și-a primit sarcina și s-a implicat în proces. Zilnic, maiștrii au prezentat date despre



frecvență. Zilnic, pe parcursul a două luni, directorul adjunct a verificat registrele. Profesorul de informatică, care este și membru CEIAC, a construit, în baza datelor colectate, grafice și diagrame pentru fiecare grupă în parte și a comparat rezultatele obținute. Săptămânal, la careu, am anunțat numele elevilor care au cele mai multe absențe, iar la ședința operativă cu întreg colectivul – numele diriginților în ale căror grupe sunt cele mai multe absențe. Peste trei săptămâni, am constatat că cele mai proaste rezultate sunt în aceleași grupe. Mai târziu, am observat că maiștrii notau selectiv absențele, pentru a nu fi criticați, iar elevii cu cele mai multe absențe, de regulă, lipsesc de la careu. Monitorizarea nu a dat rezultate. Numărul de absențe nu s-a micșorat, iar situația în colectivul profesoral a devenit mai tensionată. Ne-am străduit să monitorizăm corect, dar nu am obținut efectul dorit. Monitorizarea nu funcționează în instituția noastră.”

* * *

„Școala în care activez este amplasată în apropierea unei instituții rezidențiale, în care învață elevi cu diverse dizabilități. Acum 5 ani, un părinte ni s-a adresat cu rugămintea de a-i înmatricula copilul la o meserie care-i place mult și pentru care are vocație. A fost prima experiență de



educație incluzivă în instituția noastră, una reușită. Peste 2 ani, am decis, la o ședință a Consiliului Profesorat, că misiunea instituției pe care o reprezint constă în a oferi servicii de formare profesională inclusiv elevilor cu CES. În timp ce directorul adjunct și un grup de profesori erau în căutarea celor mai bune soluții educaționale pentru acești copii, profesorii ce predau discipline de cultură generală îi ofensau și îi intimidau, spunându-le că, dacă nu pot învăța fizică și chimie, nu au ce căuta în această școală. Nu știu cum să le mai explic profesorilor că într-o ÎPT elevii învață întâi de toate o meserie, disciplinele de cultură generală fiind pentru ei de importanță secundară...”

Cazurile prezentate vizează, în primul rând, managementul instituției și reflectă doar o parte din multitudinea de dificultăți și blocaje pe care conducătorii trebuie să le depășească în activitatea de zi cu zi. Funcționarea eficientă a instituției și a sistemului de management al calității este posibilă doar surmontându-le.

Managementul calității într-o instituție de învățământ depinde de:

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

Astfel, competențele profesionale ale directorului determină calitatea managementului în instituție, acesta fiind unul dintre factorii principali ai managementului calității.

Contextul descris accentuează necesitatea abordării multiaspectuale a procesului continuu de îmbunătățire a calității în instituțiile de învățământ profesional tehnic, prioritară fiind consolidarea capacităților manageriale. Analiza cauzelor unor probleme de management mai des întâlnite, evidențierea soluțiilor, provocarea reflecțiilor și îndemnul de a acționa le considerăm oportune în vederea consolidării competențelor manageriale ale echipelor de conducere. Iată de ce, în paragrafele ce urmează, vom aborda *calitatea* prin prisma funcțiilor manageriale.

2. Ce este calitatea?

Calitatea este un concept utilizat frecvent în toate domeniile de activitate umană, în contexte specifice și generale, atât de specialiști, cât și de nespecialiști, lăsând impresia că e pe înțelesul tuturor. Termenul este cu adevărat pe înțelesul tuturor, doar că fiecare îl interpretează în felul său. Într-o organizație în care se dorește aplicarea și promovarea unor procese și servicii de calitate, care planifică creșterea continuă a calității produselor/ rezultatelor, înțelegerea împărtășită a respectivului termen este crucială. Vom contextualiza aspectele esențiale ale acestuia, relevante pentru demersul lucrării de față.

Evoluția conceptului de *calitate* ne oferă multiple perspective de explicare a semnificațiilor și a caracteristicilor sale definitorii. Considerăm important pentru activitatea managerială să evidențiem următoarele aspecte ale conceptului:

- *Calitatea* este *un ansamblu de caracteristici* ale unui produs, proces, sistem. Calitatea nu poate fi exprimată printr-o singură caracteristică a produsului, procesului, sistemului.

De exemplu, opiniile pozitive ale elevilor despre procesul de predare-învățare-evaluare din instituție nu constituie temei pentru a-l declara ca fiind unul de calitate. Pentru stabilirea calității, managerii vor lua în considerare *un set de caracteristici relevante*, inclusiv opiniile elevilor.

- *Calitatea* este un concept *relativ* și poate fi determinată doar prin raportare la un set de cerințe. Aceasta poate fi determinată prin compararea unui set de caracteristici inerente cu un set de cerințe: cerințe normative sau standarde și cerințe/așteptări ale beneficiarilor. Cu alte cuvinte, calitatea este măsura sau gradul în care un produs, proces, sistem – prin totalitatea caracteristicilor tehnice, economice, estetice, sociale și de exploatare – satisface nevoile pentru care a fost creat și corespunde cerințelor/normelor/standardelor existente.
- *Calitatea* nu este constantă, ea este în continuă schimbare. Ansamblul de caracteristici ce o definesc este periodic *revizuit, racordat la cerințele noi*, care derivă din schimbările ce au loc în toate domeniile de activitate umană. Toate persoanele implicate într-un proces, care sunt parte a unui sistem, pot și trebuie să privească critic caracteristicile în baza cărora se stabilește calitatea. Atitudinea critică determină o poziție proactivă, managerii, dar și angajații, venind cu sugestii de modificare, de îmbunătățire.

De exemplu, cerințele angajatorilor față de competențele profesionale ale absolvenților se schimbă odată cu introducerea tehnologiilor noi. E de datoria managerilor și a angajaților ÎIPT să le analizeze sistematic și să manifeste inițiativă privind revizuirea finalităților programelor de formare profesională, astfel ca în acestea să fie reflectate noile cerințe ale angajatorilor.

Un alt exemplu. Dacă până nu demult un parametru al calității unei lecții era *utilizarea TIC*, astăzi acesta nu mai este relevant/suficient. Doar *utilizarea TIC la lecție* nu sporește întotdeauna calitatea lecției. Este necesară precizarea: *utilizarea adecvată și eficientă a TIC la lecție*.

Dacă angajații înțeleg că au dreptul să supună unei analize critice criteriile și indicatorii în baza cărora este evaluată activitatea lor profesională și cea a colegilor, aceștia vor identifica aspectele slabe, irelevante și vor contribui la îmbunătățirea instrumentelor de evaluare și de determinare a calității.

- *Calitatea „se măsoară”*. Standardele, indicatorii și descriptorii sunt parte a instrumentelor de măsurare a calității. Cu ajutorul indicatorilor putem stabili nivelul rezultatelor obținute, care variază de la un nivel minim acceptabil până la un nivel maxim, ce depășește așteptările și standardele. Nivelul de calitate se poate exprima printr-un calificativ (calitate excepțională, calitate superioară, nivel corespunzător, nivel scăzut), indice sau coeficient.

De exemplu, atunci când caracteristicile inerente ale unui produs, proces, sistem satisfac toate cerințele normative/standardele și cerințele/așteptările beneficiarilor, se poate afirma că produsul, procesul, sistemul dat este de calitate. Dacă acestea satisfac doar cerințele normative/standardele și nu satisfac cerințele/așteptările beneficiarului (în cazul nostru – cerințele absolvenților și ale angajatorului), vorbim despre o contradicție ce blochează obținerea unui produs de calitate. Astfel, dacă procesul educațional a fost realizat în conformitate cu curriculumul și competențele profesionale ale absolvenților corespund cerințelor curriculare, iar angajatorii au alte așteptări și cerințe față de pregătirea profesională a viitorilor specialiști, nu putem vorbi despre calitate. Este evidentă necesitatea ajustării standardelor de formare profesională a elevilor la cerințele pieței, deoarece aceste cerințe, reflectate în standardele ocupaționale, au prioritate. Prin urmare, pentru asigurarea calității, revizuirea curriculumului și a standardelor de formare profesională este inerentă.

Necunoașterea sau neglijarea caracteristicilor definitorii ale conceptului de *calitate* generează o percepere distorsionată sau trunchiată a calității și o interpretare greșită a realității. Vom ilustra prin câteva exemple, frecvent întâlnite în practică.

	Percepții distorsionate și trunchiate privind conceptul de calitate	Comentarii
1.	<i>Instituția noastră de învățământ are cadre didactice bune și o bază materială foarte bună, de aceea este o instituție de calitate.</i>	Determinarea calității instituției se face doar în baza a două caracteristici, ignorându-se caracteristicile indispensabile, conforme cu misiunea instituției: de exemplu, nivelul de pregătire profesională a absolvenților.
2.	<i>Calitatea pregătirii absolvenților școlii profesionale în care activez este mai joasă comparativ cu calitatea pregătirii absolvenților Universității Tehnice a Moldovei.</i>	Raportarea rezultatelor obținute la standardele și așteptările față de altă treaptă de învățământ este o greșeală. Nu putem raporta competențele profesionale ale absolventului școlii profesionale la standardele de pregătire a absolvenților universității. Misiunea și esența pregătirii absolvenților la diferite trepte de învățământ este diferită. Calitatea pregătirii absolvenților școlii profesionale și ai universității poate fi aceeași, deoarece nivelul de calificare este diferit.
3.	<i>ANACEC a acreditat 75% din programele de studiu din instituția noastră, ceea ce înseamnă recunoașterea oficială a faptului că este o instituție de calitate.</i>	Extinderea rezultatelor acreditării unui program asupra aspectelor care nu au fost evaluate (în acest caz – instituția de învățământ) este o abordare greșită. Satisfacerea condițiilor minime înaintate față de un program educațional înseamnă că instituția dispune de condițiile necesare pentru a pregăti muncitori calificați și specialiști în baza acestui program.
4.	<i>Instituția în care activez are cadre didactice foarte bine pregătite, o bază tehnico-materială la nivelul cerințelor, iar elevii demonstrează rezultate academice bune. Dacă toate aceste aspecte sunt de calitate, atunci și managementul instituției este de calitate.</i>	Este o greșeală similară cu cea din exemplul precedent. Concluzia nu are suficient temei, deoarece calitatea managementului nu se măsoară doar în baza indicatorilor enumerați. Aceasta se măsoară și prin eficiența, eficacitatea proceselor din instituție. Determinarea calității unui proces, produs sau sistem trebuie să se bazeze, în primul rând, pe caracteristicile inerente ale acestuia.

Din perspectivă managerială, se cer a fi evidențiate încă câteva dintre caracteristicile definitorii ale conceptului în discuție.

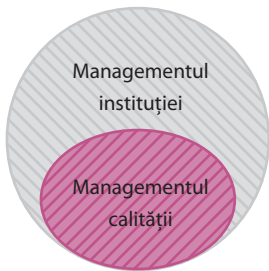
- *Calitatea* se obține în mod participativ, prin implicarea tuturor angajaților și structurilor organizației, prin toate procesele și activitățile realizate.
- *Calitatea* trebuie să devină un mod de viață, o filosofie, o mentalitate de

îmbunătățire continuă a tot ceea ce facem. **Calitatea este percepută astăzi în literatura de specialitate drept instrument universal de management al tuturor dimensiunilor structurale și procesuale ale instituției în contextul dezvoltării continue a acesteia și ridicării competitivității.**

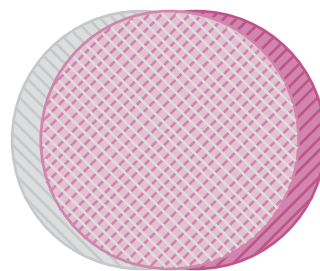
- **Calitatea** poate și trebuie să fie stăpânită, administrată, condusă ca un proces. Managementul calității este implicit parte componentă indispensabilă a managementului instituției și nu poate fi tratat ca parte complementară a acestui proces.

Caracteristicile definitorii ale **calității** permit concretizarea și definirea managementului calității, a rolului și a locului lui în managementul instituției.

Abordare greșită: Managementul calității este un domeniu al managementului instituției



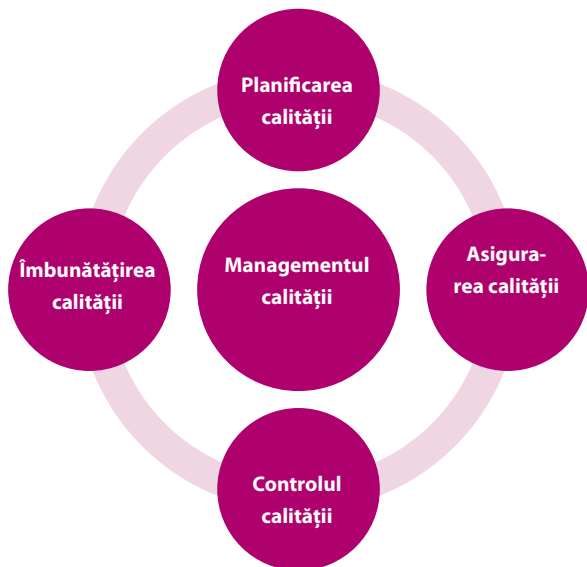
Abordare corectă: Managementul calității încorporat infuzional în managementul instituției



Așadar, **managementul calității** reprezintă un **ansamblu de activități** menite să asigure îmbunătățirea continuă a calității produselor, proceselor și sistemelor. Managementul calității are patru componente de bază³ (Figura 1).

Figura 1. Componentele managementului calității

Calitatea managementului reprezintă un **ansamblu de caracteristici** care descriu nivelul de eficacitate și de eficiență la care sistemul



3 Ghidul managementului calității în învățământul profesional tehnic. Pe: https://mecc.gov.md/sites/default/files/anexa_1_integral.pdf (pag. 11)

de management al organizației asigură atingerea scopurilor organizației, corespunde cerințelor normative și standardelor, satisface cerințele angajaților și ale beneficiarilor. Managementul, conform definițiilor subsemnate de mai mulți autori, este un proces care determină atingerea scopurilor organizației. În acest context, sunt importante două aspecte: ceea ce face managerul și ceea ce rezultă din activitatea lui, adică efectele activității manageriale.

Principalele domenii funcționale ale activității managerului unei instituții de învățământ sunt:

- curriculumul;
- resursele umane;
- resursele non-umane;
- performanțele;
- dezvoltarea organizațională.

Toate aceste domenii sunt conduse/coordonate prin *sistemul de management*, care are câteva componente de bază:

- ✓ *subsistemul metodologic* – include: metodele, tehnicile, procedurile, instrumentele etc. utilizate de manager pentru realizarea cât mai eficientă a scopului și a obiectivelor organizației, dar și pentru rezolvarea problemelor ce decurg din actul de conducere;
- ✓ *subsistemul organizatoric* – este reprezentat de *organizarea procesuală* și *organizarea structurală*. Prin organizarea procesuală, managerul asigură descompunerea procesului de bază a organizației – în cazul nostru, procesul de formare profesională a elevilor – în funcții, atribuții, activități, sarcini etc. Organizarea structurală este reflectată în structurile organizatorice care derivă din organizarea procesuală. Organizarea structurală a unei ÎPT este reprezentată grafic în organigrame;
- ✓ *subsistemul informațional* – constituie ansamblul de date, informații, proceduri de circulație a fluxurilor informaționale în instituție etc., necesare pentru realizarea obiectivelor acesteia; de menționat că subsistemul informațional este diferit de sistemul informatic, care prelucrează electronic anumite date;
- ✓ *subsistemul decizional* – reunește ansamblul hotărârilor adoptate și aplicate în cadrul instituției. Decizia managerială arată calea ce trebuie urmată de structurile interne ale organizației, realizarea obiectivelor planificate.

Funcționarea sistemului managerial se bazează pe procesul de management, care include patru funcții de bază:

- planificarea;
- organizarea;
- coordonarea;
- controlul-evaluarea.

Prin urmare, **calitatea managementului** este ansamblul de caracteristici ale nivelului la care un manager construiește și gestionează sistemul de management, realizează procesul de conducere și scopul organizației, atinge obiectivele acesteia, în condiții de eficacitate și eficiență. Un sistem funcțional de management al calității poate fi creat doar în prezența unui management de calitate al instituției.

Calitatea managementului depinde, în mare măsură, de gradul de dezvoltare a competențelor manageriale ale directorului și ale fiecărui membru al echipei manageriale.

Calitatea managementului poate fi determinată în baza mai multor parametri:

- **Viteza/Promptitudinea luării deciziilor importante**

De aceasta depinde capacitatea sistemului de management de a răspunde rapid schimbărilor și situațiilor din interiorul și din exteriorul instituției. În practică, există adesea cazuri în care, din cauza luării lente sau chiar întârziate a unor decizii, rămân nevalorificate oportunități și resurse, sunt "pierdute" proiecte și contracte profitabile, sunt „pierduți” parteneri, sunt „pierduți” angajați și elevi. Totodată, managerii care planifică și analizează contextele și circumstanțele din timp, care anticipează situațiile de criză/risc, reușesc să adopte decizii importante în timp util și să valorifice oportunitățile apărute.

- **Valabilitatea deciziilor importante**

Succesul unei instituții depinde și de o decizie echilibrată și solidă. Fără o evaluare competentă a datelor/informațiilor ce solicită luarea unei decizii, dar și a consecințelor deciziei adoptate, rezultatul aplicării unor astfel de decizii conduce deseori la pierdere de resurse, la demotivarea angajaților, la știrbirea imaginii instituției.

- **Delegarea reală a autorității**

Sistemul de management funcționează eficient dacă interacțiunile se realizează concomitent pe orizontală și pe verticală, ceea ce necesită o abordare participativă și delegarea unei părți semnificative de autoritate nivelurilor inferioare ale ierarhiei. Dacă delegarea autorității este reală și suficientă, atunci structurile interne sunt funcționale, angajații vin cu inițiative, iar lipsa managerului nu blochează activitatea instituției.

- **Controlul asupra implementării deciziilor**

Lipsa monitorizării și controlului asupra implementării deciziilor determină disfuncționalități, repetarea erorilor și demotivarea angajaților.

- **Sistemul de recompense și pedepse**

Poate contribui la rezolvarea problemelor ori poate împiedica rezolvarea acestora. Afectează semnificativ climatul psihologic din instituție.

- **Circulația informațiilor de „sus” în „jos”**

Eficiența executării sarcinilor delegate de membrii echipei manageriale depinde în mod direct de calitatea și cantitatea de informații ce „coboară” până la nivelul inferior. Delegarea unei sarcini trebuie să fie însoțită obligatoriu de informații despre scopul acesteia (pentru ce urmează a fi realizată), rezultatul care se așteaptă (ce trebuie să se obțină în urma realizării sarcinii), timpul oferit pentru realizarea sarcinii, modalitatea de realizare a sarcinii și limitele libertății de decizie a angajatului în procesul executării sarcinii (asupra căror lucruri poate lua decizii de sine stătător). Îndeplinirea conștientă a unei sarcini de către angajat crește probabilitatea obținerii unui rezultat pozitiv.

- **Circulația informațiilor de „jos” în „sus”**

Absența legăturii inverse cu angajații, restricțiile – prea multe și prea dure, multiplele condiționări în calea feedback-ului de la angajați spre echipa managerială conduce direct la pierdere din calitatea procesului și rezultatelor.

- **Politica de resurse umane**

Cine și cum este angajat, fișele de post ale angajaților, dezvoltarea personalului, motivația, managementul carierei angajaților – toate sunt importante și influențează direct procesul tehnologic (în cazul nostru, procesul de formare a unui muncitor/specialist calificat, cultura organizațională și calitatea prestației fiecărui angajat).

- **Planificarea activității**

Identificarea acțiunilor relevante și asigurarea coerenței și a consecutivității activităților menite să conducă la realizarea obiectivelor este un proces complex și destul de complicat. Lipsa unei planificări pe potrivă poate determina neatingerea rezultatelor așteptate sau necesitatea unor acțiuni de corecție, care, la rândul lor, generează frustrare și demotivare în rândul angajaților.

- **Leadership-ul**

Perceperea de către angajați a managerului drept lider care merită a fi urmat; capacitatea acestuia de a captiva; spiritul său inovativ, care cucerește prin originalitate; pasiunea revelatoare întrezărită în fiecare decizie asumată; curajul de a gândi critic și de a extinde limitele pentru binele comun sunt necesare pentru a transforma organizația, pentru a asigura o continuă îmbunătățire a calității în baza contribuției fiecărui angajat. Într-o astfel de organizație, șansele de succes cresc considerabil.

Invitație la reflecție



- Cum procedează un manager pentru ca pregătirea absolvenților să satisfacă cerințele angajatorilor și să prezinte un motiv de mândrie pentru fiecare angajat?
- Ce relație există între calitatea produselor, proceselor, sistemelor instituției în care activați, pe de o parte, și managementul carierei, dezvoltarea profesională și personală a managerului și a angajaților, pe de altă parte? Aduceți exemple.

Invitație la acțiune



- Asigurați înțelegerea corectă și deplină a calității de către toți angajații.
- Evitați în cadrul unor ședințe să dați citirii caracteristicilor esențiale ale calității. Această metodă nu este eficientă, nici din perspectivă managerială, nici din perspectiva psihopedagogiei instruirii adulților. Identificați modalitatea cea mai potrivită pentru angajații din instituția în care activați.

Câteva sugestii pentru realizarea acestui proces:

- Organizați în cadrul unei ședințe (poate fi ședința de planificare săptămânală cu angajații) un asalt de idei cu privire la *ce este calitatea și cum poate fi determinată/descrisă/caracterizată/măsurată*:
 - Notați toate opiniile angajaților, fără a le da o apreciere.
 - Solicitați cât mai multe opinii și implicați-i în discuție pe toți angajații.
 - Menționați cât de important este ca angajații unei instituții să aibă o înțelegere împărtășită a conceptului de *calitate*.
 - Informați angajații că intenționați să reveniți la această discuție peste 1-2 săptămâni.
- Oferiți angajaților timp pentru reflecție și comunicare neformală, dar și pentru documentare suplimentară. Recomandați-le surse, inclusiv privind politica instituției referitoare la calitate.
- Reveniți la discuția despre *calitate* la următoarea ședință:
 - Prezentați politica instituției referitoare la calitate, evidențiind aspectele percepute greșit sau trunchiat de către angajați. Evitați să numiți persoanele care au avut anterior o înțelegere greșită a fenomenului.
 - Aduceți și solicitați exemple, pentru a vă asigura că toți angajații au o înțelegere împărtășită a conceptului de *calitate*.

Finalitate: Fiecare membru al colectivului înțelege corect ce este calitatea, ce influență are îmbunătățirea continuă a acesteia asupra instituției și asupra activității profesionale a angajaților; conștientizează că de calitatea instituției este responsabil fiecare angajat.

Invitație la acțiune



Analizați activitatea dumneavoastră în calitate de conducător prin prisma parametrilor ce determină calitatea managementului. Drept instrument vă poate servi un tabel, pe care urmează să îl completați în scris. Vă propunem un model de tabel și de completare a acestuia.

Parametri	Ce îmi reușește	Ce nu îmi reușește	Ce planific să întreprind	Ce schimbare aștept
Viteza luării deciziilor importante	Deciziile ce vizează organizarea muncii angajaților și realizarea activităților planificate sunt formalizate (prin ordine și dispoziții) în timp util aproximativ în 80% din cazuri.	Constat că sunt proiecte de suport la care nu am participat, deoarece nu m-am informat în timp util.	Să stabilesc o procedură care ar permite ca toți membrii echipei manageriale să fie informați despre proiecte și oportunitățile de dezvoltare a instituției.	Toate deciziile importante sunt luate fără întârziere. Obțin informații (din mediul intern și cel extern), identific problemele actuale, oportunitățile de dezvoltare și reacționez în timp util la acestea prin decizii concrete și clare.
		Angajații sunt nemulțumiți atunci când primesc criteriile de evaluare a activității lor doar cu 2 săptămâni înainte de începerea procesului de evaluare. În ultimii 2 ani, am tergiversat aprobarea criteriilor de evaluare a angajaților.	În baza Planului anual de activitate și a PSD, voi stabili un plan de emitere a deciziilor importante cu fixarea timpului optim și voi monitoriza realizarea acestuia.	Dispon de lista deciziilor importante/prioritare și de calendarul emiterii acestora. Emit deciziile importante în timp optim, în conformitate cu planurile aprobate și cerințele înaintate.

- Notați în dreptul fiecărui parametru ce vă reușește și ce nu vă reușește (fie că vă reușește mai puțin sau doar uneori), indicând acțiunile pe care le întreprindeți în mod repetat și care caracterizează activitatea dumneavoastră. Cazurile singulare pot fi analizate pentru a reflecta asupra cauzelor ce generează blocaje în diferite domenii de activitate.
- Luați în considerare opiniile angajaților și ale șefilor (MECC), pe care le puteți afla în cadrul unor discuții amicale sau aplicând instrumente consacrate.
- Încurajați membrii echipei manageriale să realizeze o analiză similară a propriei lor activități. Elaborați un plan de acțiuni pentru îmbunătățirea calității managementului.

Finalitate: Fiecare manager din instituție monitorizează îmbunătățirea continuă a calității managementului pe dimensiunea de care este responsabil.

3. Sistemul de management al calității

Sistemul de management al calității într-o instituție de învățământ este complex. Din perspectivă managerială, SMC include mai multe elemente:

- politica instituției referitoare la calitate;
- normele/standardele/indicatorii/descriptorii care explică și descriu caracteristicile produselor, proceselor și sistemelor de calitate;
- strategia de atingere a calității produselor, proceselor, sistemelor;
- planurile operaționale de punere în aplicare a politicii și a strategiei de îmbunătățire continuă a calității;
- structura organizațională pentru managementul calității, în cazul instituțiilor de învățământ profesional tehnic – CEIAC, integrată în structura generală a instituției;
- cadrul normativ de funcționare a CEIAC;
- cadrul metodologic de activitate a CEIAC;
- metodele, mecanismele, procedurile și instrumentele care asigură realizarea sarcinilor și a activităților necesare pentru atingerea obiectivelor propuse.

Un SMC este funcțional doar dacă:

- *Dispune de toate elementele/componentele.* Sistemul nu poate funcționa fără oricare dintre elementele sale. De exemplu, dacă lipsește *politica instituției referitoare la calitate*, nu va fi posibilă coeziunea eforturilor instituționale pentru îmbunătățirea continuă a calității. Lipsa *standardelor de calitate* nu va permite măsurarea calității și nu va motiva angajații să atingă, cel puțin, nivelul minim de calitate. Fiecare dintre elementele menționate anterior este indispensabil acestui sistem.
- *Este asigurată coerența și sincronizarea elementelor/componentelor sale.* Un ansamblu de elemente se manifestă ca un sistem dacă interacțiunea dintre acestea se bazează pe coerență. Într-un sistem, toate elementele armonizează și creează un tot întreg. În practică, aceasta înseamnă că *politica instituției referitoare la calitate* se va regăsi în *strategii* și în *planurile operaționale*. Mecanismele, procedurile, instrumentele de planificare, de asigurare și de evaluare a calității vor fi racordate la standardele de calitate. Activitatea CEIAC se va desfășura în conformitate cu principiile și valorile politicii instituției referitoare la calitate. Fiecare element al SMC trebuie să fie armonizat cu toate celelalte.
- *Este integrat în organizarea structurală și organizarea procesuală a instituției.* SMC este parte a organizației. Interacțiunea dintre elementele sale și toate celelalte elemente ale organizației trebuie să fie una clară și armonioasă. CEIAC, ca element al SMC, se va regăsi în organigrama instituției; politica cu privire la calitate se va regăsi în sistemul de planificare a instituției; procesul de evaluare și monitorizare

a calității, realizat de CEIAC, va fi integrat în procesul general de management al instituției etc. Cu alte cuvinte, SMC nu poate fi separat de **ceea ce este instituția** și de viața ei.

Respectarea acestor trei condiții poate asigura funcționalitatea SMC, a cărei calitate poate fi determinată prin raportare la normele ISO 9001, stabilite de British Standard Institution.

Invitație la acțiune



- Analizați sistemul de management al calității din instituția în care activați, având ca reper întrebările ce urmează:
 - SMC are toate componentele? (Vezi reprezentarea grafică din Capitolul 2.)
 - Atribuțiile CEIAC sunt clar delimitate în statutul și regulamentele instituției?
 - Conexiunile CEIAC cu alte departamente sunt specificate în statutul și regulamentele instituției? Este clar cum interacționează CEIAC cu fiecare dintre structurile organizaționale, cu angajații și cu membrii echipei manageriale?
 - CEIAC dispune de instrumentele necesare (adecvate și validate) pentru realizarea misiunii sale?
 - În instituție există proceduri manageriale de monitorizare și evaluare a calității?
 - Membrii echipei manageriale și angajații cunosc și împărtășesc politica instituției referitoare la calitate?
 - Angajații cunosc normele/standardele de calitate față de rezultatele și procesele de care sunt responsabili?
 - Dinamica indicatorilor calității este una pozitivă? SMC asigură creșterea nivelului de calitate în instituție sau are nevoie de modificări?

4. Planificarea

„Dacă vrei să-l faci pe Dumnezeu să râdă, povestește-i despre planurile tale” – această zicală e destul de răspândită în mediul nostru. Asemeni oricărei zicale, ea deschide mai multe perspective pentru reflecții: mesajele ascunse, motivele apariției, personalitatea celui care o utilizează etc. În contextul lucrării noastre, dorim să evidențiem un alt sens, care nu este la suprafață: dacă planul elaborat nu este supus unei revizuirii sistematice, valoarea acestuia se reduce cu timpul. Și încă o concluzie – procesul propriu-zis de planificare este mai important decât produsul (planul).

Planificarea este un „pod” care asigură trecerea peste lacuni/obstacole/lipsuri din locul în care ne aflăm în cel în care vrem să ajungem.

Metafora dată explică perfect de ce unii manageri reușesc să conducă instituția în direcția dorită, iar alții – nu. Cei „norocoși”, în mod conștient și profund, sunt preocupați de planificarea schimbării – construiesc viziuni și „poduri” care îi ajută să-și realizeze visurile; cei „mai puțin norocoși”, în cel mai bun caz, reușesc să reacționeze la schimbările neașteptate – ei „construiesc poduri” spre viziunile altor persoane.

Vă invităm să analizăm împreună câteva răspunsuri la întrebările: *Ce este planificarea?* și *Cum este planificarea?*

Planificarea privește în viitor. Planificarea presupune să vezi, să analizezi și să prezici viitorul. Planificarea înseamnă pregătirea minții pentru transformarea visurilor în realitate. Planificarea se bazează pe prognoză, iar rezultatul planificării – planul – este o sinteză a prognozei.

Planificarea este un proces intelectual. Planificarea este un exercițiu mental, care implică gândire creativă, judecată profundă și imaginație. Nu este un act de ghicire, ci unul de gândire în spirală. Un manager poate pregăti planuri inspiratoare numai dacă are imaginație și gândește critic. Planificarea solicită operarea cu obiective, fapte și estimări argumentate.

Planificarea este orientată spre obiective. Planificarea este realizată pentru a se atinge obiectivele dorite. Acestea trebuie să fie împărtășite – în caz contrar, eforturile și energia persoanelor implicate în realizarea planului vor fi împrăștiate. Planificarea identifică calea care să conducă către obiectivele dorite mai repede și cu mai puține resurse.

Planificarea presupune alegerea și luarea deciziilor. Planificarea nu poate exista fără analiza mai multor alternative. Prin urmare, dacă există o singură direcție de acțiune, nu este nevoie de planificare, deoarece nu există alegere. Un manager este înconjurat de mai multe alternative. El trebuie să o aleagă pe cea mai bună, în funcție de standardele și resursele instituției. Astfel, luarea deciziilor este o parte integrantă a planificării.

Planificarea este funcția principală (primară) a managementului. Planificarea pune bazele altor funcții ale managementului. Ea reprezintă fundamentul organizării, motivării, coordonării, monitorizării și evaluării. Toate funcțiile manageriale sunt îndeplinite în limitele stabilite de planurile elaborate. Prin urmare, dacă planificarea nu este realizată calitativ, va suferi și calitatea altor funcții manageriale.

Planificarea este un proces continuu. Planificarea este o funcție care nu poate avea un final, deoarece mediul în care acționăm este în permanentă schimbare. Planurile sunt elaborate pentru o anumită perioadă de timp. La sfârșitul acestei perioade, ele sunt supuse evaluării și revizuirii din perspectiva condițiilor și cerințelor care au suferit modificări. Planificarea nu se încheie niciodată, întrucât provocările cu care se confruntă instituția nu vor dispărea niciodată. Pentru a preveni transformarea provocărilor în probleme, este nevoie de a eficientiza planificarea.

Planificarea este pătrunzătoare. Planificarea este necesară la toate nivelurile de conducere și în toate departamentele instituției. Desigur, sfera acesteia este diferită, în funcție de nivel. Nivelul superior poate fi mai preocupat de planificarea instituției în ansamblu, în timp ce nivelul mijlociu – de un domeniu mai specific: planurile departamentale, precum și punerea în aplicare a planurilor de nivel inferior.

Planificarea este concepută pentru eficiență. Planificarea conduce la atingerea obiectivelor cu costuri minime. Ea evită risipa de resurse și asigură utilizarea lor adecvată și optimă. Un plan este inutil dacă nu optimizează costurile necesare pentru realizarea lui. Prin urmare, o planificare calitativă trebuie să aibă ca efect economisirea timpului, a eforturilor și a banilor. Aceasta trebuie să asigure utilizarea corectă a resurselor umane și financiare, a materialelor, tehnologiilor și echipamentelor.

Planificarea este flexibilă. Deoarece planificarea este efectuată pentru viitor, iar viitorul este imprevizibil, aceasta trebuie să ofere suficient spațiu pentru a face față schimbărilor care se produc în cerințele beneficiarilor, politicile statului, standarde, medii concurențiale etc. Sub influența schimbărilor din mediul extern și cel intern, pentru a fi transformate în realitate, planurile inițiale trebuie să fie revizuite și ajustate.

Invitație la acțiune



Realizând funcția planificării, managerii caută răspunsuri la următoarele întrebări:

- Unde ne aflăm la moment?
 - Care sunt părțile noastre forte și cele slabe?
 - În ce direcție vrem să ne dezvoltăm?
 - Care sunt oportunitățile și amenințările?
 - Ce dovezi vor demonstra că am ajuns la locul dorit?
 - Cum ne vom mișca spre obiectivele stabilite?
 - Ce trebuie să facă angajații pentru a asigura dezvoltarea?
 - De ce resurse vom avea nevoie pentru a asigura trecerea de la locul actual spre cel dorit?
 - Cum putem realiza obiectivele cu resurse minime?
- Afișați această listă în oficiul dumneavoastră. Reveniți periodic la întrebări, în special atunci când intuiți că ceva nu decurge bine. Verificați cât de clare sunt răspunsurile la ele și, dacă e necesar, căutați informații suplimentare. Acest exercițiu vă va ajuta să realizați funcția de planificare în mod conștient.

În „Mărturiile directorilor” observăm cum intenția bună – asigurarea calității – s-a transformat într-o situație cu mai multe probleme, mari și mici. Este rezultatul unui proces de planificare defectuos. Probabil, atitudinea managerului a fost una reactivă – a realizat unele activități drept răspuns la solicitările organelor ierarhic superioare. Drept urmare, obiectivele autentice, esențiale, care ar trebui să asigure și să dezvolte calitatea activității instituției au fost substituite cu unele formale – crearea unor documente și structuri sau implementarea unor activități al căror scop este demonstrarea faptului că oamenii sunt implicați în procesul de asigurare a calității.

Planificând calitatea, inevitabil ne încadrăm în procesul de planificare strategică. Totuși, trebuie să fim conștienți de faptul că prezența unui plan de dezvoltare nu garantează că el reflectă și planurile privind asigurarea calității.

Planificarea calității nu cere organizarea unui alt proces de planificare, diferit de procesul de elaborare a planului de dezvoltare. Planificarea calității începe cu studierea standardelor de calitate existente, care se regăsesc în acte aprobate de structuri internaționale, naționale, sectoriale. Totodată, trebuie să înțelegem că în cadrul instituției sunt mai multe procese și produse care nu sunt standardizate (sau nu pot fi standardizate) de organele ierarhic superioare. În astfel de situații, trebuie elaborate standarde interne, care vor stimula creșterea calității. Un exemplu potrivit sunt rezultatele examenelor de calificare.

Planificarea calitativă presupune implicarea mai multor persoane, studierea opiniei lor privind viitorul instituției, punctele forte și slabe ale acesteia, identificarea barierelor principale care nu permit transformarea imediată a viziunii în realitate, stabilirea obiectivelor și a acțiunilor relevante. Planificarea este mai calitativă atunci când include și planificarea evaluării, cu ajutorul căreia putem afla dacă „podul construit ne-a dus la locul dorit”.

Invitație la acțiune



- Includeți în procesul de analiză a situației actuale o serie de întrebări care vizează calitatea:
 - În ce măsură rezultatele actuale corespund standardelor?
 - În ce măsură suntem satisfăcuți de rezultatele obținute?
 - Există divergențe între așteptările clienților (elevilor, agenților economici, părinților) și rezultatele pe care le avem?
 - Ce date, măsurabile și observabile, stau la baza concluziei privind gradul de satisfacție?
 - Peste 3-5 ani ne dorim aceleași rezultate sau mai bune?
 - Ce date, măsurabile și observabile, vor demonstra că am obținut rezultatul așteptat?
 - Ce bariere există la moment sau pot apărea în calea obținerii rezultatelor dorite?

Nota bene! Căutarea răspunsurilor privind barierele în atingerea rezultatelor scontate va fi direcționată pe două „drumuri” principale: 1) identificarea persoanelor care nu realizează sarcinile calitativ și 2) identificarea proceselor și a procedurilor ineficiente sau incomplete. Primul „drum” asigură realizarea calității pentru o perioadă de timp relativ scurtă, cu relații tensionate și cu un nivel de încredere scăzut. Celălalt „drum” reprezintă o caracteristică indispensabilă a unei culturi a calității, el asigură creșterea permanentă a calității.

Elementele comune ale planificării și evaluării sunt indicatorii, țintele, standardele. Analizând planurile de dezvoltare și cele operaționale ale mai multor instituții, constatăm că managerii folosesc preponderent indicatori de proces, cum ar fi: „*atelier de formare realizat*” sau „*vizită de studiu organizată*”. Astfel de indicatori sunt importanți pentru concluzii legate de realizarea activităților planificate, dar irelevanți pentru concluzii legate de calitatea rezultatelor dobândite. Pentru a trage concluzii privind succesele și insuccesele înregistrate, în proiectare vor fi utilizați și indicatori de produs, de impact.

- **Indicatorii de produs** demonstrează rezultatele efective și imediate ale unei acțiuni. În baza lor vom deduce dacă, în cadrul activităților, am creat condițiile necesare pentru realizarea obiectivelor (exemple: numărul de persoane implicate, relevanța subiectelor propuse pentru atelierele de lucru, unitățile de utilaje noi instalate, corespunderea utilajelor instalate celor ce se utilizează la întreprinderi, numărul de hărți tehnologice elaborate, corespunderea etapelor procesului tehnologic descris în hartă celor respectate în economia reală, numărul de ore practice realizate, corespunderea sarcinilor propuse la orele practice cerințelor curriculare etc.).
- **Indicatorii de impact** – în baza lor vom trage concluzii despre gradul de realizare a obiectivelor (exemple: gradul de îmbunătățire a competențelor, numărul de elevi care obțin grade de calificare înalte, gradul de satisfacție a elevilor și părinților privind procesul și rezultatele instruirii, gradul de satisfacție a angajatorilor etc.).

Invitație la acțiune



Vă oferim câteva sugestii pentru organizarea procesului de planificare a calității:

- Desfășurați ateliere pentru a determina viziunea instituției privind calitatea.
- Desfășurați ateliere pentru a determina așteptările strategice ale „clienților”.
- Un rezultat palpabil al acestor ateliere vor fi listele indicatorilor de produs și de impact.
- Identificați standardele prioritare pentru instituția dumneavoastră.
- Analizați procesele și procedurile existente: cât de bine asigură acestea atingerea standardelor.

Planificarea activității managerului

Pe lângă procesul de planificare, care asigură funcționarea și dezvoltarea instituției, există și cel de planificare a activității manageriale. Deseori, planurile operaționale ale instituției conțin activități care țin de responsabilitatea conducătorului instituției: *emiterea ordinelor și a dispozițiilor, organizarea ședințelor de planificare, efectuarea controlului respectării normelor* etc. Prezența acestora „îngreunează” planul instituției.

Planificând o activitate proprie managerului, vom avea în vizor următoarele domenii:

- acțiuni necesare pentru realizarea funcțiilor manageriale (planificare, organizare, coordonare și monitorizare, evaluare);
- acțiuni necesare pentru realizarea funcțiilor organizației (procesul tehnologic, cercetare și dezvoltare, marketing, resurse umane, activitatea financiară).

Structura planului de activitate a managerului trebuie să fie, întâi de toate, comodă. Totodată, le sugerăm conducătorilor să aibă în atenție și domeniile importante de activitate managerială, pe care le regăsim mai rar în planificare.

O posibilă structură a planului personal al unui manager

Termen	Acțiuni pe domenii de activitate				
	Organizare	Lucrul cu documente	Resurse umane	Activitate financiară	Dezvoltare profesională/personală

Invitație la acțiune



- Identificați în Planul de dezvoltare strategică a instituției și în Planul anual de activitate a instituției acțiunile care urmează a fi realizate de către manager în procesul de exercitare a atribuțiilor și a responsabilităților din fișa postului. Analizați, din această perspectivă, și planurile comisiilor/catedrelor metodice, ale secțiilor și ale altor structuri instituționale.
- Exclueți din planurile menționate acțiunile ce țin de exercitarea atribuțiilor conform fișei postului și structurați-le în planuri separate, pe care managerul le va întocmi pentru a-și organiza propria activitate.

5. Organizarea

Pentru a explica esența funcției de organizare în activitatea managerială, vom apela la o metaforă.

Imaginați-vă că vi s-au oferit mai multe piese: țevi metalice, roți, ghidon, lanț, furcă, pedale, roți dințate etc., din care urmează să asamblați o bicicletă funcțională. Bicicleta va merge doar dacă *asamblați* piesele corect și *asigurați interacțiunea* dintre acestea. De exemplu, dacă ghidonul nu va fi fixat corespunzător pe furca roții din față, bicicleta nu va merge în direcția în care ne dorim. În funcție de scopul stabilit și de procesul ce urmează să îl realizați, veți completa bicicleta cu piese suplimentare, care măresc și diversifică capacitățile acesteia (nu doar de dragul completării), îi ușurează și îi eficientizează deplasarea. În toate situațiile, veți conecta piesele noi la cele existente, asigurând interacțiunea armonioasă dintre toate componentele.

Aidoma maestrului care assemblează bicicleta din mai multe piese, în conformitate cu cerințele de exploatare, managerul trebuie să "assembleze" resursele pe care le are la dispoziție, astfel încât instituția să funcționeze eficient și să își realizeze misiunea. Funcționalitatea instituției depinde de calitatea asamblării componentelor. Dacă nu reușiți o asamblare adecvată, nu puteți conduce instituția eficient, iar reglarea/înlăturarea disfuncționalităților vă va sustrage continuu de la atingerea obiectivelor și a calității planificate. Dacă veți introduce structuri sau procese noi fără a le conecta la cele existente, ele nu vor funcționa. Deseori, acest proces presupune modificarea structurilor și a procedurilor vechi, iar în unele cazuri – înlăturarea lor.

Funcția managerială care se referă la transformarea componentelor și a proceselor unei instituții într-un sistem coerent este *organizarea*. Organizarea formală, reglementată de acte normative, cuprinde *organizarea procesuală* (a proceselor de muncă ce se desfășoară în instituție) și *organizarea structurală* (gruparea componentelor în baza unor criterii). Exercițarea funcției de *organizare* include un set de acțiuni întreprinse de manager și de echipa managerială în vederea utilizării optime a resurselor umane, materiale, financiare, informaționale etc. de care dispune instituția, dar și a strategiilor, metodelor și instrumentelor de conducere.

Organizarea este sursa generatoare de coerență acțională, de disciplină și de ordine funcțională. Totuși, discutând cu mai mulți manageri și analizându-le activitatea, constatăm că importanța funcției de organizare, de cele mai dese ori, este diminuată, ceea ce se poate manifesta în instituție în diferite feluri:

- Personalul/angajații nu au o imagine clară asupra responsabilităților proprii și ale celorlalți. În „Mărturiile directorilor” este relatată o astfel de situație: directorul adjunct și coordonatorul CEIAC „mereu au ceva de împărțit”, deoarece atribuțiile lor nu sunt clar delimitate în fișele postului.
- Responsabilitățile structurilor interne nu sunt specificate, uneori acestea se dublează. De exemplu, unele instituții au *catedre*, constituite pe arii curriculare, și *secții*, constituite pe specialități/meserii. În Regulamentul de organizare și funcționare a instituției este stipulat că ambele structuri sunt responsabile de elaborarea, dezvoltarea și implementarea curriculumului, fără a se concretiza de ce procese anume. Mai mult, în unele regulamente, în loc de atribuțiile și responsabilitățile structurilor interne ale organizației regăsim ce nu este în drept să facă o structură sau altă. De exemplu, în regulamentul unei instituții am identificat următoarea prevedere: „Membrii CEIAC nu au dreptul să asiste la ore...”
- Nu există un sistem eficient de circulație a informației în organizație. De exemplu, deciziile managerului nu ajung în timp util la angajații care sunt vizați de acestea; lipsește un sistem de informare și comunicare pe orizontală: între catedre și secții sau între maiștri, cadre didactice ce predau discipline de specialitate și cadre didactice ce predau discipline generale etc.
- Nu există proceduri de colectare și valorificare a informației privind starea de lucruri în instituție. Metaforic vorbind, lipsesc proceduri care ar contribui la colectarea datelor despre „pulsul și temperatura” zilnică/săptămânală a instituției. Fie că se colectează prea multe date irelevante, fie că se colectează unele informații și se stochează, fără a servi ulterior la luarea unor decizii; fie că astfel de informații se colectează în regim de urgență, la solicitarea organelor ierarhic superioare etc.
- În repartizarea atribuțiilor și a responsabilităților între membrii echipei manageriale nu se regăsesc toate funcțiunile organizației. Adică, funcțiunile *cercetare-dezvoltare*, *proces educațional*, *marketing și imagine a instituției*, *personal (angajați și beneficiari direcți)*, *finanțe și contabilitate*, *management general* nu sunt clar delimitate în fișele de post ale membrilor echipei de conducere și nu există proceduri de monitorizare a realizării acestora.
- Angajaților și/sau structurilor permanente li se deleagă sarcini improprie, doar din cauza faptului că sarcinile respective nu sunt prevăzute în niciun act normativ ce reglementează activitatea instituției și a fiecărui angajat. La obiectiile, întrebările sau refuzul angajaților de a le realiza, managerii, de regulă, răspund ceva de genul: „Cineva trebuie s-o facă! Dacă nu dvs., atunci cine?”. O altă situație: acti-

vitarea structurilor create pentru demersuri temporare (grupuri de lucru, echipe responsabile de realizarea unei activități sau a unui obiectiv strategic etc.) nu este corelată cu activitatea structurilor permanente și cu responsabilitățile membrilor echipei de conducere. Managerul evită să decidă de ce structuri are nevoie pentru a face față noilor provocări, când să organizeze aceste structuri și pentru cât timp, cum să asigure conexiunea noilor structuri cu cele existente, pentru o interacțiune armonioasă.

Pentru exercitarea cu succes a funcției de organizare, managerul are nevoie de o abordare sistemică bazată pe "gândire simfonică". El trebuie să analizeze și să înțeleagă cum funcționează instituția ca sistem, apoi să creeze toate condițiile necesare pentru ca acest sistem să fie funcțional și să ofere contexte pentru îmbunătățirea continuă a calității. Aspectele esențiale care urmează a fi analizate pentru determinarea eficienței exercitării de către managerul instituției a funcției de organizare sunt:

- analiza calității actelor ce reglementează organizarea și funcționarea instituției;
- analiza gradului de armonizare a structurii organizatorice cu misiunea și viziunea de dezvoltare a instituției;
- analiza funcționalității subsistemului informațional, decizional, metodologic și organizatoric;
- analiza eficienței procedurilor ce asigură condițiile necesare pentru funcționarea normală a instituției și, în mod prioritar, pentru desfășurarea procesului de formare profesională.

Invitație la acțiune



Actualizați actele ce reglementează organizarea și funcționarea instituției.

În acest scop.

- Analizați Regulamentul de organizare și funcționare a instituției de învățământ și regulamentele structurilor instituționale (Consiliul Profesoral, Consiliul de Administrație etc.), evidențiind:
 - existența/lipsa prevederilor ce reglementează activitatea structurilor permanente;
 - claritatea distribuirii responsabilităților pentru fiecare dintre structurile permanente.
- Identificați prevederile regulamentelor care au fost încălcate/ignorete mai des de către angajați și beneficiari, precum și cauzele acestor încălcări.

- Împreună cu membrii echipei manageriale, analizați actele normative cu referire la învățământul profesional tehnic, emise de MECC în cel puțin ultimii 2 ani. Apelați la pagina web a MECC: <https://mecc.gov.md/ro/content/invatamantul-profesional-tehnic>
- Identificați elementele de noutate.
- Modificați, după caz, regulamentele în baza constatărilor făcute în urma realizării activităților descrise în punctele a), b) și c). Analizați modificările împreună cu angajații, elevii, reprezentanții organelor ierarhic superioare și aprobați completările, în ordinea stabilită de cadrul normativ în vigoare (unele se vor aproba prin ordinul directorului, altele – prin decizia Consiliului Profesorat etc.).
- Elaborați procedurile necesare pentru punerea în aplicare a prevederilor nou introduse în actele normative de organizare și funcționare a instituției, dar și pentru evitarea încălcării sau a ignorării ulterioare a unor prevederi din actele normative ale instituției.
- Identificați cele mai eficiente modalități de informare a angajaților și a beneficiarilor direcți despre schimbările operate în actele normative instituționale.
- Urmăriți pe parcursul anului modificările operate de MECC în actele normative, inclusiv în cele nou apărute.
- Evaluați și revizuiți periodic actele normative ce reglementează organizarea și funcționarea instituției în care activați.

6. Coordonarea

Finalitățile educației și formării profesionale pot fi atinse doar prin conjugarea eforturilor tuturor actorilor implicați în acest proces. Prin urmare, este esențial ca activitatea structurilor organizaționale și grupurilor de lucru ale instituției să fie orientate, armonizate și sincronizate de către manageri. Această funcție de management este cunoscută sub numele de *funcție de coordonare*.

Coordonarea este un element integrant sau un ingredient al tuturor funcțiilor manageriale. Este o forță ascunsă, care leagă toate celelalte funcții ale managementului. Coordonarea este necesară în realizarea fiecărei funcții manageriale și la fiecare etapă a oricărui proces.

Funcția de coordonare implică:

- ✓ *Unitatea de acțiune* sau, conform unor surse, *direcționarea*. Este esențial ca fiecare angajat și fiecare structură organizațională să cunoască și să înțeleagă pe deplin obiectivul comun și „direcția acțiunii comune”, indicatorii de calitate a finalităților și nivelul de performanță așteptat.

Managerul va identifica cele mai potrivite modalități de asigurare a cunoașterii și înțelegerii obiectivelor, precum și a finalităților care au fost planificate și pe care instituția urmează să le atingă. Experiența demonstrează că afișarea la locuri vizibile a planurilor strategice și operaționale nu este suficientă. Pentru ca angajații să cunoască obiectivele, dar și să aibă convingerea că acestea sunt prioritare în activitatea instituției și, în consecință, în activitatea lor, este necesar a implica întregul colectiv în stabilirea respectivelor obiective. Deci vom obține unitate de acțiune prin coordonare doar dacă la etapa de planificare respectăm principiile managementului participativ.

Ce se întâmplă în instituția de învățământ atunci când angajații nu cunosc sau interpretează diferit misiunea și obiectivele organizației? Exact ca în fabula lui Alexandru Donici *Racul, broasca și știuca*: se cheltuie efort și resurse, dar fără efect. Cazul ilustrativ despre incluziunea elevilor cu cerințe educaționale speciale (vezi Capitolul 1. *Context*) este un răspuns la întrebare. Lipsa unității de acțiune a cadrelor didactice demonstrează ineficiența metodelor de coordonare aplicate de către manager, iar în alte cazuri – neutilizarea acestora.

Invitație la acțiune



- Verificați dacă întreprindeți toate cele necesare pentru asigurarea unității de acțiune în instituție. Folosiți ca reper lista de acțiuni ce caracterizează activitatea unui manager căruia îi reușește exercitarea acestui aspect al funcției de coordonare:
 - Comunică explicit angajaților în ce constă esența obiectivelor/schimbărilor; argumentează importanța și necesitatea acestora pentru instituție și pentru fiecare angajat în parte; descrie clar cum vor arăta lucrurile după atingerea obiectivului, adică care va fi câștigul instituției și al angajaților după ce vor atinge obiectivul/vor implementa schimbarea.
 - Colectează feedback-ul angajaților, creează situații favorabile pentru ca aceștia să îl ofere.
 - "Aude", confirmă feedback-ul angajaților. Reflectă asupra feedback-ului colectat și le comunică angajaților ce a „auzit”, adică cum a înțeles feedback-ul și ce acțiuni va întreprinde în baza acestuia.
 - Demonstrează înțelegere și empatie atunci când angajații își expun temerile.
 - Răspunde la întrebările angajaților cu privire la obiective/schimbare.
 - Definește clar rolurile, pașii de urmat și indicatorii de succes la diferite etape ale parcursului spre rezultatul planificat.
 - Încurajează, oferă instruire, mentorat și coaching pentru a asigura obținerea rezultatelor.
 - Menține angajații motivați. Trece periodic în revistă rezultatele înregistrate și diseminează experiențele pozitive.
- Analizați împreună cu alți membri ai echipei manageriale (șefi de secție, șefi de catedră etc.) obiectivele/schimbările ce urmează a fi implementate, întrebările și îngrijorările pe care le-ar putea avea angajații.

- ✓ **Armonizarea** acțiunilor. Este un proces asemănător celui de creare a unei imagini dintr-o multitudine de puzzle-uri. Pentru reușita unui proces complex cu implicarea mai multor persoane și structuri, fiecare trebuie să își cunoască rolul, dar și pe cel al colegilor, în realizarea obiectivului comun. Fiecare angajat sau structură organizațională trebuie să știe contribuția cu care urmează să participe, așteptările față de calitatea contribuției și importanța acesteia pentru obținerea rezultatului final comun dorit/planificat.

Armonizarea este posibilă doar dacă managerul a asigurat o bună organizare: a delimitat clar rolurile structurilor în Regulamentul de organizare și funcționare a instituției și în regulamentele specifice; a clarificat cu fiecare angajat detaliile fișei postului; a aprobat un șir de proceduri pentru procesele de bază din organizație. Odată asigurate aceste as-

pecte ale organizării, managerul va identifica instrumentele potrivite pentru încurajarea interrelaționării constructive a structurilor și a persoanelor implicate în proces. Aceasta reclamă coordonarea rolurilor și a responsabilităților angajaților astfel încât aceștia să aibă o relație bună cu colegii pe tot parcursul lucrului împreună. Totodată, managerul se va îngriji de dezvoltarea relațiilor cu părțile interesate din mediul extern.

Invitație la acțiune



Pentru asigurarea unității de acțiune și pentru armonizarea acțiunilor angajaților, unele ÎIPT au procedat astfel:

- La începutul anului de învățământ, la ședința Consiliului Profesoral, au fost aprobate Planul de dezvoltare strategică și Planul anual de activitate a instituției. Tot la această ședință managerul a anunțat că la finele semestrului I fiecare subdiviziune și fiecare angajat va raporta în fața întregului colectiv în ce mod a contribuit la realizarea obiectivelor din planurile aprobate.
- La sfârșitul semestrului, s-au organizat ședințe de autoevaluare.
- Procesul s-a încheiat cu un raport de constatare a gradului de realizare a obiectivelor și a nivelului de implicare a fiecărui angajat în acest demers.
- În semestrul II, angajații au manifestat proactivitate și responsabilitate, iar colectivul a remarcat un nivel mai ridicat de coeziune.

Acest sistem de acțiuni s-a dovedit a fi eficient în ÎIPT. Vă îndemnăm să-l aplicați în instituția în care activați.

- ✓ **Sincronizarea** eforturilor. Într-o orchestră, dacă fiecare instrumentist își va interpreta partitura fără a se racorda la colegi, spectatorul va auzi, în loc de melodie și armonie, doar cacofonie. Prin urmare, nu e suficient ca fiecare angajat să cunoască obiectivele organizației și rolul său în atingerea acestora. Este necesară conjugarea eforturilor tuturor. Consistența, eficiența și calitatea rezultatelor pot fi obținute dacă, într-un proces comun, fiecare subdiviziune și angajat: cunoaște și respectă termenele alocate atingerii rezultatului comun și propriei contribuții; urmează strategiile și metodele acceptate și aprobate pentru exercitarea rolurilor personale și de grup; este informat și dispune de competențele necesare pentru a alinia propria activitate la activitatea colegilor. Managerul asigură sincronizarea acțiunilor interne și externe, pentru a obține efectul sinergiei și pentru a maximiza performanța și competitivitatea instituției.

Funcția de coordonare – prin *asigurarea unității de acțiune, armonizare și sincronizare* – este esențială în obținerea unei performanțe organizaționale echilibrate. Exercițarea eficientă a acestei funcții de către manager aduce un șir de beneficii instituției de învățământ:

- contribuie la atingerea mai rapidă și mai calitativă a obiectivelor;

- creează contexte de activitate în condiții de maximă eficiență și eficacitate;
- oferă mai multă încredere în situații de incertitudine și mai multă unitate de acțiune în fața unor forțe perturbatoare;
- încurajează spiritul de echipă, echilibrează și menține echipa împreună;
- încurajează angajații să manifeste inițiativă, să fie satisfacți de locul de muncă;
- diminuează conflictele între obiectivele individuale ale angajaților și obiectivele organizaționale.

Pentru o coordonare eficientă, managerul:

- a) asigură delegarea corespunzătoare de autoritate și responsabilitate la toate nivelurile de conducere în instituție;
- b) stabilește un sistem de comunicare eficient, bidirecțional pe verticală și multidirecțional pe orizontală;
- c) asigură funcționalitatea unui sistem adecvat și eficient de raportare;
- d) aplică un sistem relevant de motivare a angajaților;
- e) creează condiții și contexte de implicare și participare activă a angajaților la reuniuni, conferințe, seminarii, în comisii etc.;
- f) promovează cultura colaborării și cooperării, încurajează angajații să aibă relații prietenoase cu ceilalți;
- g) asigură realizarea calitativă a funcțiilor de planificare, organizare, monitorizare și control-evaluare, ca fundament pentru eficiența coordonării;
- h) creează oportunități de dezvoltare profesională a managerilor la toate nivelurile instituției în domeniul managementului resurselor umane, inclusiv în aspecte de comunicare, negociere, delegare, monitorizare, raportare etc.

Instrumentul cel mai des utilizat de manageri în exercitarea funcției de *coordonare*, dar și a celorlalte funcții de conducere, este ședința. Calitatea ședințelor influențează semnificativ calitatea managementului. În urma discuțiilor cu angajații mai multor instituții, am constatat că în unitățile de învățământ se organizează foarte multe ședințe, dar puține dintre acestea sunt necesare și eficiente.

Invitație la acțiune

- Analizați eficiența ședințelor organizate de echipa managerială în baza următoarelor întrebări:

În procesul de pregătire a ședinței

- Scopul ședinței este clar formulat?
- Ședința este cu adevărat necesară? Scopul propus poate fi realizat fără a organiza ședința?
- La ședință vor participa doar persoane relevante?



- S-a identificat forma cea mai adecvată de organizare a ședinței (face to face sau online)?
- S-a stabilit ora de început și cea de sfârșit a ședinței?
- Agenda și materialele ce trebuie analizate în prealabil de către participanții la ședință au fost expediate în timp util (invitații vor reuși să își ajustez programul și să analizeze materialele)?
- A fost selectată persoana care va întocmi procesul-verbal sau care va lua notițe pe tot parcursul ședinței?

În timpul ședinței

- Ședința a început la timpul stabilit?
- Ați anunțat repetat scopul și obiectivele ședinței?
- Ați trecut în revistă deciziile și acțiunile întreprinse după ședința precedentă?
- Ați urmat agenda și ați asigurat respectarea timpului alocat?
- Discuțiile au fost centrate pe subiectele din agendă și nu s-au permis devieri de la acestea?
- Subiectele neincluse în agendă, apărute pe parcursul discuției, au fost notate pentru a fi trecute pe ordinea de zi a ședințelor ulterioare? Le-ați comunicat acest lucru participanților?
- Deciziile adoptate la ședință sunt bazate pe informații și dovezi?
- Ați distribuit sarcini pentru implementarea deciziilor?
- Ați rezumat toate deciziile și sarcinile la sfârșitul ședinței?
- Ați stabilit modalitățile de informare despre îndeplinirea sarcinilor?
- Ați programat următoarea ședință?
- Ați terminat ședința în timpul planificat?

După ședință

- Ați distribuit, la scurt timp după ședință, „minutele” (notițe cu cele mai importante decizii și sarcini) sau un extras din procesul-verbal (după caz)?
- Ați comunicat repetat cu persoanele care urmează să realizeze anumite sarcini în baza deciziilor ședinței?
- Ați monitorizat realizarea sarcinilor?

7. Monitorizarea

Este extrem de important, în postura de manager, să faci tot ce îți stă în puteri ca să obții rezultatul planificat – unul de calitate, să asiguri implicarea activă a tuturor și alocarea eficientă a resurselor; mai mult – să responsabilizezi fiecare persoană pe parcursul exercitării rolului său, dar și să îi permiți să trăiască satisfacția lucrului făcut în comun. Toate acestea vor fi atinse doar dacă procesul este monitorizat corect.

Voi apela la o experiență de familie, pentru a explica esența monitorizării.

În procesul de coacere a pâinii erau atrași toți membrii familiei noastre. Fiecare avea o sarcină. Mama era „căpitanul”. Ea avea sarcinile ei, dar reușea să verifice ce făcea fiecare dintre noi, să sincronizeze toate acțiunile noastre: tăvile trebuiau să fie unse exact când pâinea era numai bună de adunat, cuptorul trebuia să fie fierbinte exact când pâinea se ridica în tăvi... Dacă observa că cineva nu va reuși la timp, îndemna pe altcineva să îi sară în ajutor; dacă observa că cineva și-a îndeplinit sarcina, imediat i se găsea altă treabă de făcut... Pâinea se dădea în cuptor doar după ce mama verifica temperatura acestuia, aruncând o mânăuță de făină pe vatră. Când pâinea era în cuptor, mama verifica de câte ori dacă „a prins față”, adică dacă s-a rumenit suficient. Avea soluții pregătite în caz că focul era „prea mare” sau „prea mic” și intervenea ori de câte ori era nevoie. Când mirosul de pâine caldă umplea casa, mama avea grijă să ne spună fiecăruia câte ceva: s-a copt bine, fiindcă ai reușit să alegi lemnele potrivite pentru foc; este foarte aromată, fiindcă ai mestecat bine ingredientele etc. Și cel mai mic membru al familiei simțea că a copt pâine...

Mama avea grijă să observe cum decurge procesul, să ia decizii, să intervină – pentru ca să obținem cu certitudine rezultatul la nivelul de calitate dorit, să fim toți implicați pe durata întregului proces și să fim eficienți.

Mama monitoriza procesul.

Ce este monitorizarea?

Monitorizarea reprezintă colectarea sistematică a datelor în timpul implementării unui proiect, program sau activități, în scopul de a constata dacă intervenția și eforturile sunt îndreptate către obiectivele stabilite și dacă se vor obține rezultate la nivelul de calitate dorit. Verificarea sistematică a progresului implementării ajută la identificarea problemelor și a blocajelor și la determinarea momentului când sunt necesare modificări. Datele dobândite în procesul monitorizării ghidează planificarea/replanificarea, alocarea/reallocarea resurselor. Unul din scopurile monitorizării este de a permite managerilor să ia decizii informate cu privire la realizare unor procese (activități, proiecte, programe etc.) și la utilizarea eficientă a resurselor. Documentarea datelor servește drept bază solidă de

dovezi și informații necesare pentru a „extrage” lecții învățate din experiența instituției, adică de a îmbogăți continuu arsenalul de bune practici.

Unii directori, la fel ca cel ce și-a propus să monitorizeze împreună cu colegii frecvența elevilor la ore (vezi cazurile ilustrative de la începutul ghidului de față), așteaptă ca în urma monitorizării lucrurile să se îmbunătățească de la sine și este decepționat atunci când aceasta nu se întâmplă. Ei au o percepție trunchiată a procesului dat, reducându-l la colectare de date. Monitorizarea însă este un proces complex, care implică:

- ✓ **Planificare**, care constă în *concretizarea unor indicatori și etape*. În funcție de scopurile și obiectivele proceselor ce urmează a fi monitorizate, se vor identifica indicatorii relevanți și suficienți. De exemplu, pentru monitorizarea procesului de dezvoltare a competențelor profesionale ale angajaților se folosește, de regulă, un singur indicator: numărul cadrelor didactice care au participat la diverse stagii de formare – datele se colectează în două etape: după semestrul I și la sfârșitul anului de învățământ. Dacă scopul dezvoltării competențelor profesionale ale cadrelor didactice rezidă în a consolida capacitățile instituționale pentru a face față procesului educațional la distanță, atunci indicatorul ce solicită colectarea datelor despre numărul general de cadre didactice participante la diverse stagii de formare nu este unul relevant. În acest caz este nevoie de un indicator mai specific: numărul de cadre didactice care nu dispun de competențele necesare pentru organizarea procesului educațional online și au participat la stagii de formare cu tematica respectivă. S-ar putea ca indicatorul să fie relevant, dar nu suficient. Faptul că profesorii au participat la stagii de formare nu înseamnă că ei și-au dezvoltat abilitățile de utilizare a tehnologiilor informaționale. Mai e nevoie să monitorizăm dacă stagiile de formare le-au oferit cadrelor didactice contexte de învățare și de dezvoltare a competențelor profesionale solicitate. Datele colectate în baza acestui indicator ne vor permite – în cazul în care furnizorul de servicii de formare continuă este axat preponderent pe informarea cadrelor didactice despre platformele existente și nu pe formarea de abilități practice – să solicităm furnizorului să introducă schimbările necesare în curriculumul sau să schimbăm furnizorul. Monitorizarea ne permite să prevenim risipa de resurse pentru dezvoltarea profesională ineficientă a angajaților. Va fi necesar să stabilim și etapele potrivite pentru colectarea datelor în baza indicatorilor aleși, pentru a reuși să intervenim în timp util cu corecțiile și modificările de rigoare. Deci indicatorii monitorizării și etapele monitorizării se vor planifica în funcție de scopul și obiectivele proceselor ce urmează a fi monitorizate.
- ✓ **Organizarea procesului**, care constă în *asigurarea resurselor necesare pentru monitorizare: metode și instrumente de monitorizare adecvate; persoane pregătite pentru colectarea și stocarea datelor în baza indicatorilor planificați, inclusiv dis-*

tribuirea/delegarea clară a sarcinilor; informarea corespunzătoare a angajaților implicați în monitorizare despre etapele procesului, indicatori și responsabili de colectarea datelor.

- ✓ *Colectarea și stocarea datelor* – proces ce solicită mânuirea tehnicilor de observare, de notare corectă a datelor, respectarea confidențialității etc.
- ✓ *Analiza datelor* obținute la fiecare etapă, constatarea stării de fapt, a cauzelor în succesele și a factorilor ce au generat succesul, pregătirea către luarea deciziilor.
- ✓ *Luarea deciziilor și oferirea feedback-ului* în baza datelor obținute la fiecare etapă de monitorizare. Dacă managerul constată că procesul decurge normal, nu sunt identificate și nu există riscuri pentru apariția unor probleme sau blocaje, decide ca acesta să își continue cursul. Important este să aducă decizia respectivă la cunoștința persoanelor implicate în procesul de implementare, pentru a încuraja și a oferi mai multă certitudine. Dacă managerul constată existența unor probleme care pot afecta calitatea rezultatului, întâzieri în atingerea rezultatului planificat, utilizarea ineficientă a resurselor etc., se va lua decizia de a interveni cu măsuri de corecție. Decizia va fi însoțită de un plan concret de acțiuni. Indiferent de decizia care va fi luată, managerul va oferi feedback constructiv atât membrilor echipei de implementare, cât și ai echipei de monitorizare.

Anume ultimele două etape ale procesului de monitorizare nu au fost realizate de către managerul din studiul de caz prezentat anterior. Managerul a colectat și a comparat datele, identificând doar în ce grupă și cine dintre elevi a acumulat mai multe absențe. Procesul de monitorizare solicită ca managerul să identifice cauzele absențelor și soluții pentru înlăturarea acestora. De exemplu, se constată că cele mai multe absențe sunt la prima lecție din orar și doar la 5 profesori, care au convenit cu elevii asupra respectării unei reguli: cel ce a întârziat – nu intră în clasă. („Regula”, bineînțeles, a fost stabilită cu intenții bune: de a motiva elevii să nu întârzie la ore.) Dacă se analizează situația în continuare, devine evident că la prima lecție întârzie, de obicei, elevii ce locuiesc în suburbii și se deplasează în fiecare dimineață cu transportul obștesc. În baza acestor informații, este ușor să se identifice soluțiile potrivite: fie că se modifică orarul sunetelor, fie că se discută cu cei 5 profesori să le permită elevilor ce locuiesc în suburbii să intre în clasă, chiar dacă întârzie câteva minute.

Vom realiza cu succes obiectivele, proiectele, activitățile etc. planificate doar dacă procesul de monitorizare va fi desfășurat integral.

Ce monitorizăm?

La anumite etape ale monitorizării, prioritate vor avea unele aspecte ale proceselor și obținerii rezultatelor.

✓ *Monitorizarea progresului*

Datele de rutină sunt colectate și analizate pentru a stabili dacă sarcinile și activitățile realizate conduc către rezultatele dorite sau, cu alte cuvinte, autentifică progresul către rezultatele dorite. Acest tip de monitorizare măsoară intrările, activitățile și rezultatele obținute la etapele intermediare. Monitorizarea progresului răspunde la întrebările: „Ce s-a făcut până acum, unde, când și cum s-a făcut? Rezultatele de la această etapă sunt suficiente pentru ca să atingem obiectivele/finalitățile întregului parcurs?”. Majoritatea datelor colectate în timpul implementării diverselor proiecte vizează, de obicei, acest tip de monitorizare.

✓ *Monitorizarea tehnologiei*

Acest tip de monitorizare presupune identificarea răspunsurilor la întrebarea: „Strategiile, metodele aplicate permit/asigură obținerea rezultatelor scontate în termenul rezervat fără a depăși resursele planificate inițial?”. În cazul în care se constată că strategiile, metodele, instrumentele aplicate nu generează rezultatele așteptate, se va analiza corectitudinea aplicării acestora și se vor lua deciziile necesare. De exemplu, dacă se constată că anual se organizează „Ziua ușilor deschise” în ideea de a mări numărul doritorilor să își facă studiile în instituție, iar în ultimii 3 ani planul de înmatriculare este realizat doar parțial, strategia selectată pentru atingerea acestui scop nu este una binevenită. Se impune o schimbare, pentru a nu irosi resursele instituției.

✓ *Monitorizarea ipotezelor/presupunerilor/riscurilor*

În procesul planificării, constatăm că anumiți factori externi sau anumite circumstanțe ar putea influența procesul atât pozitiv, cât și negativ. Astfel, se conturează anumite riscuri, ipoteze, presupuneri. Este important să le monitorizăm, deoarece ne poate ajuta la evitarea/blocarea influențelor negative, la explicarea succeselor și a insucceselor, dar și la deducerea unor lecții pentru viitor. De exemplu: monitorizarea inițiativelor partenerilor de dezvoltare în susținerea unor proiecte; monitorizarea situației demografice în regiunea de proveniență a elevilor; monitorizarea modificărilor normative care reglementează activitatea economică a instituției.

✓ *Monitorizarea financiară*

Se referă la monitorizarea cheltuielilor și la compararea acestora cu bugetele planificate. Monitorizarea financiară este esențială pentru evitarea unor excese sau risipe. Este importantă și în scopul răspunderii și raportării, precum și pentru măsurarea eficienței

financiare (maximizarea rezultatelor cu aport minim). Monitorizarea financiară este valoroasă în executarea ritmică a bugetului instituției.

Cu ce monitorizăm?

Putem aplica o gamă vastă de metode, tehnici și instrumente relevante pentru colectarea datelor dorite. De exemplu: observarea, comunicarea cu beneficiarii, chestionarea, colectarea unor indicatori/parametri ai procesului etc. Strategia monitorizării se bazează pe comparație: se compară datele constatate la o etapă anume cu datele planificate pentru această etapă și cu datele obținute la etapa precedentă. Această comparație ne va arăta devierea de la planul inițial și dinamica progresului, în temeiul cărora vom evidenția anumite tendințe, ce pot servi drept suport în luarea deciziilor.

Actul de monitorizare necesită toate celelalte funcții manageriale. Pe parcursul acesteia, vom realiza:

- ✓ procesele specifice evaluării, doar că nu în raport cu rezultatul implementării procesului în întregime, ci numai a unui rezultat intermediar;
- ✓ vom lua decizii;
- ✓ vom planifica pașii de urmat;
- ✓ vom organiza și vom coordona intervențiile de corecție necesare pentru obținerea rezultatelor scontate.

Invitație la acțiune

- Analizați cum este realizată monitorizarea diverselor procese în instituția în care activați. Constați:
 - Este întocmit planul de monitorizare?
 - Ce se monitorizează conform planului?
 - În planul de monitorizare sunt fixate etapele monitorizării?
 - În planul de monitorizare sunt trecuți indicatorii și descriptorii pentru rezultatele intermediare ce se așteaptă a fi obținute?
 - Se planifică colectarea datelor cantitative și calitative?
 - Sunt planificate metodele și instrumentele de colectare a datelor?
 - Instrumentele pentru monitorizare sunt validate?
 - Sunt planificate modalitățile de prelucrare a datelor colectate?
 - Toate datele colectate în procesul monitorizării sunt valorificate? Cum anume/în ce mod?



- Analiza datelor colectate este suficient de profundă și detaliată pentru a face constatări și a lua decizii?
 - Deciziile adoptate în baza rezultatelor monitorizării (după fiecare etapă): (i) conțin intervenții de corecție; (ii) sunt aceste intervenții transformate în sarcini concrete; (iii) sarcinile sunt delegate unor persoane concrete?
 - Angajații instituției sunt informați despre constatările și deciziile monitorizării?
 - Sunt urmărite efectele intervențiilor de corecție?
 - Datele monitorizării sunt valorificate în evaluarea rezultatelor obținute la sfârșitul procesului?
 - Sunt extrase lecții utile pentru eficientizarea ulterioară a activității instituției?
- Completați procesul de monitorizare (în caz de necesitate) în baza constatărilor făcute în cadrul analizei.

8. Evaluarea

Întrebarea inițială la care răspunde funcția de *evaluare* este: "În ce măsură rezultatul obținut corespunde cu cel planificat?". Dacă ne limităm doar la răspunsul la această întrebare, nu valorificăm în deplină măsură puterea evaluării.

Evaluarea presupune examinarea sistematică a relevanței, eficienței, eficacității și impactului activităților realizate pentru atingerea obiectivelor preconizate. Sensul evaluării constă în identificarea practicilor bune și a greșelilor comise cu scopul de a multiplica succesele și de a preveni repetarea greșelilor. Drept produs al acesteia sunt recomandările și lecțiile învățate, care ajută la îmbunătățirea rezultatelor și a activității.

În cadrul procesului de evaluare măsurăm devierea calității produselor și serviciilor actuale de la cea stipulată în standarde, identificăm cauzele acestor abateri și acțiunile corective, înregistrăm practici bune care răspund la eventualele nevoi viitoare.

Caracteristicile specifice funcției de evaluare

Evaluarea este o funcție finală. Necesitatea ei vine odată cu realizarea produselor și a serviciilor planificate.

Evaluarea este o funcție universală, ea trebuie să fie îndeplinită de manageri la toate nivelurile și în orice situație importantă.

Evaluarea asigură viitorul, deoarece analizează activitățile realizate cu scopul de a extrage lecții și de a ajusta activitățile respective.

Evaluarea este un proces dinamic – metodele de colectare a datelor cantitative și calitative sunt combinate cu metodele de corecție, peste tot unde este necesar.

Evaluarea este legată de planificare. Planificarea și evaluarea sunt două funcții inseparabile ale managementului. În lipsa planificării – evaluarea este un exercițiu fără sens, iar în lipsa evaluării – planificarea este inutilă. Planificarea presupune identificarea prealabilă a activităților specifice pentru evaluare, iar evaluarea oferă informații necesare pentru planificare.

Realizarea evaluării presupune următorii pași:

1. *Reamintirea indicatorilor planificați.* Se spune că „dacă un manager controlează totul, el ajunge să nu controleze nimic”. Nu trebuie să controlați și să evaluați totul. Pentru a evita risipa de energie și de resurse, aveți nevoie să reactualizați

standardele/indicatorii principali, stabiliți la etapa planificării. În unele situații, puteți identifica indicatori suplimentari, care nu au fost formulați la etapa de elaborare a planului.

2. **Selectarea instrumentelor și a metodelor de măsurare.** Fiecare indicator poate fi observat și măsurat cu un instrument potrivit. La această etapă, asigurați-vă că aveți la îndemână instrumentele necesare, iar responsabilii știu să le aplice. Drept rezultat al primilor doi pași trebuie să aveți un tabel de tipul celui prezentat mai jos.

Scopul evaluării – identificarea gradului de performanță a unui manager

Ce măsurăm?	Cu ce instrumente și cum măsurăm?
<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea angajaților; • Normele de muncă respectate de ei; • Grija față de mediul fizic în care lucrează; • Modalitatea de comunicare a angajaților cu superiorii. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observarea comportamentului; • Analiza registrelor, rapoartelor; • Interviu; • Sondaje.

3. **Măsurarea performanței** este următorul pas major în efectuarea evaluării. Măsurarea performanței și compararea datelor cu cele indicate în standarde/indicatori scot în evidență aspectele cu abateri de la rezultatele așteptate. Uneori, nivelurile de performanță sunt ușor de măsurat, iar altele – mai dificil. Măsurarea indicatorilor și a standardelor tangibile este un demers ușor, deoarece pot fi exprimate în unități, costuri, termene etc. și există mai multe instrumente. Măsurarea calității este mai dificilă, mai ales atunci când trebuie să fie măsurati indicatori intangibili, cum ar fi: atitudinea angajaților, gradul de dezvoltare a competențelor.

Datele care sunt utilizate pentru măsurare se regăsesc în diferite rapoarte: săptămânale, lunare, trimestriale, anuale.

4. **Compararea performanței actuale cu standarde/indicatori.** Scopul acestui pas este identificarea abaterilor de la standarde/indicatori. Abaterile pot fi definite ca diferența dintre performanța reală și țintele planificate. Produsul etapei sunt constatările care determină gradul de abatere a rezultatelor obținute de la cele planificate. De exemplu:
 - a. 50% din absolvenți au susținut examenul de calificare cu notă „8”, ceea ce este cu 10% mai mult decât indicatorul stabilit acum 2 ani;
 - b. 20% din cadrele didactice sunt implicate în activitatea unor grupuri de lucru create la nivel republican pentru elaborarea și modernizarea curricula și a materialelor didactice, ceea ce corespunde țintei stabilite;

- c. 40% din angajați au lansat pe parcursul anului, cel puțin o dată, propuneri/ inițiative de îmbunătățire a procesului de instruire, ceea ce este cu 20% mai puțin decât ținta stabilită;
- d. 80% din elevi realizează practica de producere la întreprinderi-lideri, ceea ce corespunde țintei planificate.

5. **Identificarea cauzelor devierilor.** Imediat după identificarea abaterii majore, managerul trebuie să se gândească la cauzele care au generat-o. Întrebările caracteristice acestui exercițiu mental sunt:

- Ce condiții au contribuit la obținerea rezultatului?
- Aceste condiții sunt rezultatul efortului depus de noi sau rezultatul acțiunii unor forțe externe?
- Ce proceduri și procese (formalizate sau intuitive) au fost aplicate în timpul realizării produsului?
- Cum au fost valorificate competențele angajaților în procesul de realizare a produsului?

Firește, oamenii sunt motivați să identifice cauzele devierilor negative de la standard, pentru că înlăturarea acestor cauze permite obținerea calității dorite. Deseori, printre acestea se numără:

- planificarea eronată;
- greșeli în procesul de coordonare;
- pregătirea necorespunzătoare a angajaților;
- înlocuirea activităților planificate inițial cu activități irelevante obiectivelor;
- supravegherea și comunicarea ineficiente etc.

Mult mai rar sunt analizate cauzele succeselor, cu toate că identificarea lor oferă posibilitatea să transformăm unele practici intuitive în acțiuni conștiente, asigurându-se, astfel, o dezvoltare permanentă și calitate înaltă.

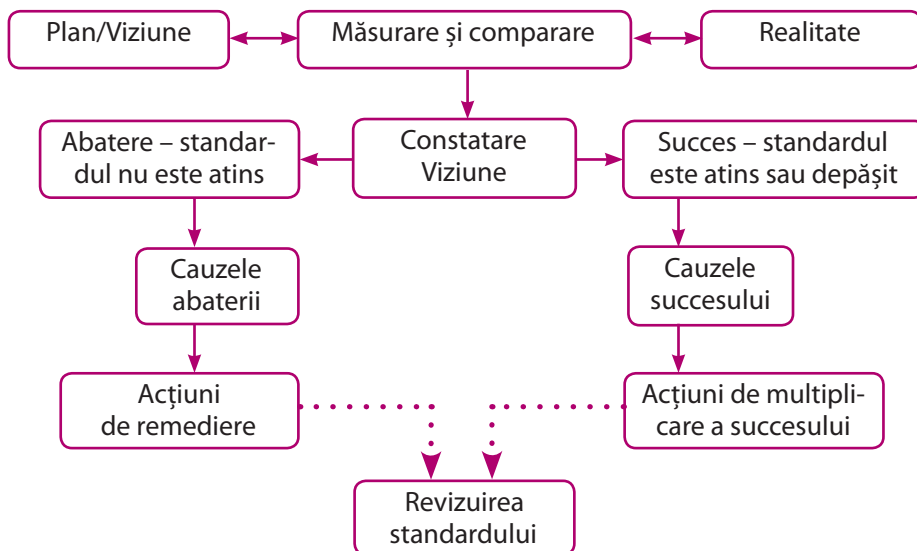
6. **Identificarea și derularea acțiunilor de remediere sau de multiplicare a succesului.**

Odată ce abaterile și cauzele acestora au devenit cunoscute, managerul trebuie să elaboreze și se aplice măsuri de remediere. Există două strategii opuse:

- a) activitățile corective sunt axate pe: dezvoltarea competențelor angajaților, îmbunătățirea procesului tehnologic, modificarea procedurilor etc.;
- b) revizuirea țintelor/standardelor planificate inițial.

În majoritatea cazurilor, dacă standardele inițiale au fost identificate bine, se aplică prima strategie. Cea de-a doua strategie poate fi aplicată dacă, în urma măsurilor corective, performanța reală rămâne a fi în disonanță cu standardele planificate.

Activitățile de multiplicare a succesului pot fi axate pe modificarea procedurilor și pe dezvoltarea competențelor angajaților. Obținerea repetată a succesului este un motiv justificat pentru revizuirea standardelor.



Invitație la acțiune

- Rapoartele reprezintă produsele evaluării. Aplicați această fișă pentru a aprecia calitatea raportului:
 - conține date concrete, colectate în procesul de măsurare;
 - conține constatări privind gradul de corespundere/deviere a rezultatelor reale de la cele planificate/stipulate în standarde;
 - prezintă lista cauzelor care au provocat devierile respective;
 - propune acțiuni de remediere sau de multiplicare a succesului.



Nota bene! Raportul ce conține doar afirmații cu privire la realizarea activităților planificate este, în cel mai bun caz, o trecere în revistă sau o protocolare a activităților și nu are valoarea unui raport.

9. Managerul de succes

Calitatea managementului este unul dintre factorii determinanți ai calității sistemului de învățământ, a procesului și a finalităților educaționale. Gradul de complexitate a procesului de management al instituției de învățământ, în contextul schimbărilor din ultimii 30 de ani pe toate dimensiunile vieții umane, a crescut. Managerii sunt cei care, prin competență profesională, prin capacitatea de influențare și de mobilizare a oamenilor trebuie să orienteze, să organizeze, să controleze și să îndrume întreaga activitate a organizațiilor, să asigure valorificarea la maximum a potențialului uman și material de care dispun acestea. Un conducător poate răspunde provocărilor profesionale generate de complexitatea actului de dezvoltare doar dacă aplică o paradigmă managerială pe măsură. Iar un sistem educațional poate fortifica și evalua activitatea managerilor instituțiilor de învățământ doar dacă există o viziune împărtășită asupra profilului și activității acestora, precum și o înțelegere împărtășită a proceselor manageriale și de leadership.

Paradigma managerului de succes are la bază *valorile profesionale, angajamentul personal și competențele profesionale*.

Valorile profesionale

- ✓ **Echitate socială**, care înseamnă:
 - acceptarea valorilor educaționale și sociale la nivel local și global;
 - asumarea responsabilității pentru prezent și viitor;
 - respectarea drepturilor și oferirea șanselor egale tuturor elevilor, inclusiv a dreptului de a fi incluși în procesul de luare a deciziilor cu privire la bunăstarea lor și experiențele de învățare;
 - valorizarea și respectarea diversității sociale, culturale, economice;
 - promovarea politicilor corecte, transparente, durabile și favorabile incluziunii.

- ✓ **Integritate**, care înseamnă:
 - demonstrarea deschiderii, a onestității, curajului și înțelepciunii;
 - analiza critică a conexiunilor între atitudinile personale și profesionale, între credințele, valorile personale și provocările din practica profesională.

- ✓ **Încredere și respect**, care înseamnă:
 - respectarea demnității umane a fiecărui membru al comunității de învățare din școală;
 - dezvoltarea culturii încrederii și a respectului;
 - asigurarea mediului optim și sigur pentru toți angajații și elevii;

- excluderea barierelor în obținerea performanței și în atingerea potențialului maxim.

Angajamentul personal

Acesta presupune:

- angajare în toate sferele practicii profesionale, inclusiv privind dezvoltarea personală și profesională pe parcursul întregii vieți;
- implicare proactivă în practici colaborative cu membrii comunității educaționale;
- asumarea responsabilității pentru deciziile adoptate individual și colectiv și pentru aplicarea acestora, precum și pentru consecințe.

Competențele profesionale

Managerul este profesionistul care poate conduce o instituție de învățământ către performanță. El trebuie să posede atât competențe profesionale, cât și calități morale; să dețină și să aplice cunoștințe din știința conducerii; să fie capabil să utilizeze tehnici și metode care să confere procesului de învățământ consistență, dinamism și eficiență. Pentru aceasta, experiența de viață nu îi va fi suficientă. El trebuie să se inițieze în arta și știința managementului.

Fiecare manager, în funcție de poziția pe care o are în ierarhia instituției de învățământ, îndeplinește anumite atribuții, care delimitează sfera de competență de autoritatea în instituția respectivă.

Astfel, managerul:

- ✓ *Gestionează/monitorizează transformarea profesională și reflecția sistematică asupra propriei experiențe în practica managerială:*
 - identifică nevoile de dezvoltare personală și profesională;
 - participă la programe de formare continuă privind managementul educațional, fiind informat în domeniu;
 - sistematizează dovezile de formare și dezvoltare profesională;
 - evaluează periodic eficiența propriei activități și performanțele obținute în managementul instituției de învățământ;
 - elaborează traseul de dezvoltare profesională în baza necesităților individuale și instituționale;
 - implementează programe de formare și dezvoltare a competențelor profesionale și a capacităților individuale atât la nivel personal, cât și instituțional;
 - monitorizează procesul de dezvoltare profesională prin valorificarea experienței în activitățile manageriale la nivel instituțional și comunitar;
 - analizează, în cadrul procesului de autoevaluare, traseul de dezvoltare profesională și performanțele obținute;

- valorifică experiențele inovative prin determinarea priorităților în formarea profesională continuă;
 - gestionează rezultatele transformărilor profesionale, valorificând potențialul propriu prin contribuția la dezvoltarea *sistemului educațional* la nivel instituțional, local și național.
- ✓ *Promovează, prin modelul personal, integritatea, valorile morale și profesionalismul, demonstrând respect pentru fiecare persoană:*
- acceptă diversitatea culturală a colectivului și promovează cu tact valorile morale, profesionale;
 - manifestă competență profesională și dă dovadă de comportament moral în instituția de învățământ și în afara ei;
 - stabilește relații bazate pe cooperare și comunicare empatică, respect, integritate, încredere și înțelegere, reieșite dintr-un comportament etic și moral în raport cu ceilalți actori educaționali;
 - rezolvă transparent și eficient conflictele ce pot surveni, demonstrând integritate și profesionalism;
 - conduce instituția implicându-se plenar în proces, prin exemplul personal și prin comunicarea clară a expectanțelor sale în realizarea anumitor obiective.

Obținerea unor performanțe în activitatea managerială presupune, de fapt, inițierea și stimularea unor acțiuni conștiente de eficientizare a activității și de dezvoltare a unor soluții integrate, care să valorifice în comun competențele profesionale și cele social-morale, ceea ce face apel la capacitatea cadrului managerial de a fi mentor pentru adulți. Contextul unui demers de acest tip are în vedere dezvoltarea și parcurgerea unui traseu de formare și creștere managerială, în baza căruia să se acumuleze o serie de competențe care să permită atingerea standardelor profesionale prin îndeplinirea în condiții optime a actului managerial.

Invitație la reflecție și la acțiune



- Ce înseamnă, în viziunea dvs., managementul calității într-o instituție de învățământ?
- Cum apreciați calitatea managementului realizat de dvs. în instituția în care activați?
- Evidențiați domeniile și aspectele sistemului și procesului de management care necesită a fi îmbunătățite.

- Elaborați un plan de dezvoltare a competențelor manageriale.
- Monitorizați implementarea planului dvs. de dezvoltare profesională, ca manager al instituției.
- Evaluați efectele dezvoltării continue a competențelor manageriale asupra eficienței proprii activități, asupra managementului instituției și asupra managementului calității.



Succes!

Bibliografie

1. Bezede R. (coord), Lîsenco S., Sclifos L. (et al.) Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Tipografia: Bons Offices, 2017.
2. Chicu V., Lîsenco S., Bezede R. (coord.) Planificarea strategică versus planificarea operațională. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Tipografia: Bons Offices, 2018.
3. Guțu VI., Chicu V. Managementul schimbării. Chișinău: CEP USM, 2006.
4. Guțu VI., Cojocar V., Chicu V. (et al.) Management educațional. Chișinău: CEP USM, 2013.
5. Hopkins D., Ainscow M., West M. Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării. Chișinău: Prut Internațional, 1998.
6. Iosifescu Ș. Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare. București: ProGnosis, 2000.
7. Paraschivescu A. O. Managementul calității. Iași: Tehnopress, 2007.
8. Pell A. Managementul resurselor umane. București: Curtea Veche, 2006.
9. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. Москва: Дело, 1991.
10. Ушаков К. М. Управление школой: кризис в период реформ. Москва: Сентябрь, 2011.
11. Ce face un manager. Pe: <https://www.business-academy.ro/ce-face-un-manager> Management StudyGuide.
12. Cele 5 funcții ale unui bun manager. Pe: <https://www.sebastianbala.ro/cele-5-functii-ale-unui-bun-management/>
13. Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fifth Edition. Pe: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/holye2.pdf>
14. Management functions. Pe: https://www.managementstudyguide.com/all-subjects.htm#management_functions
15. Management study HQ. Pe: <https://www.managementstudyhq.com/functions-of-management.html>
16. Quality management standards. Pe: <https://www.qgstandards.co.uk/quality-management/>

Notițe
