



Lilia OLTU

gr. manag. I, Centrul de Creație a elevilor
Ciocârlia, Anenii Noi

Abordări ale managementului de calitate pentru optimizarea performanțelor în instituțiile extrașcolare

Rezumat: Articolul analizează necesitatea instituirii unui management al calității pentru optimizarea performanțelor în instituțiile extrașcolare. Calitatea a devenit vectorul principal și în domeniul educației, în contextul altor două reperi complementare și determinante – schimbarea și competiția.

Or, provocările lumii contemporane, tendința de integrare europeană cere un învățământ concurențial, performant, de calitate, compatibil cu sistemele moderne de învățământ. Pentru implementarea și asigurarea funcționalității sistemului de management al calității la nivel de instituție, este necesară elaborarea unui șir de acte reglatorii: concepția de asigurare a calității în instituția de învățământ; planurile strategice și operaționale ale instituției de învățământ; regulamentul cu privire la managementul calității serviciilor educaționale, aprobat de Consiliul pedagogic; înregistrări ale performanțelor.

Cuvinte-cheie: management al calității, performanțe, instituții extrașcolare, parteneriat școală-familie.

Abstract: The article analyzes and describes the need for quality management in order to optimize the performance of extracurricular education service providers. Quality has become the main vector in the field of education in the context of two other complementary and determining factors: change and competition. The challenges of the contemporary world, as well as the current trend towards European integration require a competitive, performance-driven, quality education, compatible with modern education systems. In order to implement and ensure the functionality of the quality management system at institution level, it is necessary to develop a set of regulatory acts, such as: the concept of quality assurance in the institution; the strategic and operational plans of the educational institution; regulations regarding the quality management of educational services, approved by the Pedagogical Council; performance records etc.

Keywords: quality management, performance, extracurricular education service providers, school-family partnership.

Într-un sistem concurențial al serviciilor educaționale, una dintre direcțiile prioritare de activitate ale unei instituții de învățământ o constituie *managementul calității*, care presupune existența și funcționarea unui *sistem instituțional de management al calității*. Acest sistem introdus în instituțiile extrașcolare are ca rezultat îmbunătățirea continuă a calității, creșterea satisfacției beneficiarilor și a celorlalți actori interesați de servicii educaționale de calitate, orientarea și dezvoltarea favorabilă a factorilor de motivare și de responsabilizare a personalului. Totodată, aceste premise determină un șir de provocări la nivel de instituții extrașcolare, inclusiv discordanța dintre necesitatea stringentă de asigurare a calității educației și lipsa unui sistem instituțional de management al calității, bazat pe reperi teoretico-metodologice relevante, care ar conduce la îmbunătățirea continuă a performanțelor instituției, precum și la promovarea imaginii ei pozitive [1, p. 85].

Calitatea constituie un deziderat cu caracter general al oricărei instituții sau activități umane, însă, în absența

unei operaționalizări adecvate a conceptului, acesta rămâne suspendat în contextul unor dezbateri, fără a căpăta valoare practică reală. *Managementul calității* vizează transformarea practicilor de conducere tradiționale, prin orientarea către așteptările și nevoile beneficiarilor, prin implicarea pleneră a tuturor membrilor instituției. ”Este o filosofie care promovează ideea de *cultură a calității*, întemeiată pe angajamentul personal și profesional al membrilor unei organizații și pe responsabilizarea acestora pentru fiecare decizie luată, această orientare determinând optimizarea continuă a proceselor și a produselor. Totodată, cultura calității vizează dimensiuni precum: valorile împărtășite de toți membrii instituției, angajarea și implicarea în realizarea sarcinilor, comunicarea deschisă, alocarea timpului pentru lucrul în echipă, sensibilitatea la nevoile altora, formarea și perfecționarea în domeniul calității” [12, p. 55].

Educația nonformală este definită ca ”ansamblul acțiunilor pedagogice proiectate și realizate într-un cadru instituționalizat extradidactic sau/și extrașcolar” [4, p. 119], văzută ca „o punte între cunoștințele asimilate la lecții și informațiile acumulate în mediul informal” [14, p. 232].

Obiectivele educației nonformale vizează: ridicarea nivelului general al educației prin „difuzarea programelor în școli izolate sau încadrate necorespunzător”; creșterea nivelului de pregătire al cadrelor didactice; completarea cunoștințelor în domenii care solicită un grad ridicat de operativitate a informației: limbi străine, științe socioumane, matematică, biologie etc.; stimularea alfabetizării funcționale în domenii productive, care solicită perfecționare profesională continuă [5].

În contextul activităților nonformale, se diferențiază patru opțiuni metodologice generale – centrarea pe:

- conținuturi (sănătate, planificarea familiei, formare agricolă);
- probleme de viață;
- conștientizare (respectarea drepturilor și a libertăților individuale);
- educația umanistă (cultivarea unei imagini corecte despre sine, a încrederii în capacitățile de creație, de inițiativă, de decizie).

Activitățile nonformale au la bază și competențe/conținuturi ale educației formale, oferind posibilități de aplicare a cunoștințelor dobândite în cursul acesteia. De regulă, activitățile nonformale sunt constituite din cercuri pe discipline cu caracter tematic sau pluridisciplinar, iar conținutul lor se organizează pe arii de interes [8, pp. 226-227]: cercuri de lectură, sportive, cultural-științifice, întâlniri cu scriitori, cluburi de știință, serbări școlare, drumeții, excursii,

tabere, expediții, concursuri, vizionări de spectacole, vizite la muzee, biblioteci etc. Astfel, activitățile nonformale extrașcolare au conținut științific, cultural-artistic, umanist, ecologic, moral-civic, turistic, sportiv, precum și caracter recreativ. Recunoscută ca parte esențială a educației obligatorii, importantă în dezvoltarea de cunoștințe și abilități, activitatea educativă extrașcolară reprezintă o dimensiune a procesului de învățare permanentă, oferind oportunități pentru crearea unor condiții egale de acces la educație, în vederea dezvoltării depline a potențialului personal [15]. Activitățile extrașcolare reprezintă o oportunitate practică și creativă de a ocupa timpul liber al elevilor, instituția de învățământ ce promovează astfel de activități beneficiind de consolidarea imaginii sale pozitive, atât la nivel local și raional, cât și național sau internațional.

În pas cu dezvoltarea educației nonformale, mass-media intervin din ce în ce mai temeinic în formarea elevilor, drept urmare a progresului tehnologic. În această ordine de idei, televizorul și calculatorul pot avea o acțiune nefastă asupra sănătății psihice și morale a adolescenților. De aceea, implicarea cadrelor didactice și a părinților constituie un factor reglator determinant [6, p. 75]. Prin urmare, activitatea extrașcolară devine o componentă valoroasă și eficientă, căreia trebuie să i acorde atenția cuvenită, profesorul adoptând o atitudine creatoare, atât în modul de realizare a activității, cât și în relațiile cu discipolii, ”favorizând o atmosferă relaxantă, care să permită stimularea creativă a elevilor” [6, p. 75]. A educa creativitatea înseamnă a forma capacități creative. Or, aceste capacități se pot forma și consolida doar în interacțiune cu anumite competențe funcționale. Astfel, ”competența în a cărei structură este inclusă capacitatea creativă rezultă într-o competență de ordin superior, de o calitate înaltă, pe care o numim *competență creativă* și care generează performanță creativă” [10, p. 6].

COMPETENȚĂ × CAPACITATE CREATIVĂ = PERFORMANȚĂ CREATIVĂ

Abordând dimensiunea calității, *educația nonformală* este rezultatul unui efort colectiv al cadrelor didactice și manageriale, fiecare contribuind individual la consolidarea imaginii de ansamblu a instituției extrașcolare [3, pp. 202-203]. Managementul calității în instituțiile extrașcolare presupune schimbarea organizațională pe termen lung și asimilarea unor concepte, tehnici și instrumente specifice, ce contribuie la optimizarea traseelor de sporire a calității. Întreaga construcție a calității are la bază o viziune sistemică asupra componentelor unei organizații, care se constituie în subsisteme ce relaționează dinamic [12, p. 55]. Astfel, managementul calității

urmărește evaluarea relației dintre scopul de atins (calitatea rezultatului, a serviciului) și modul de realizare a acestuia (procesul de luare a deciziilor).

Activitatea echipei manageriale trebuie axată prioritar pe consiliere, pe acordarea de ajutor în vederea realizării obiectivelor educației. În această ordine de idei, după cum menționează Sorin Cristea, triada funcțională *planificare-organizare, orientare-îndrumare metodologică, reglare-autoreglare* constituie ”o trilogie a calității”, care, prin raportare la modelul operabil și la economia societății postindustriale, articulează trei procese complexe de conducere managerială a educației:

- a) planificarea calității;
- b) ținerea sub control a calității;
- c) îmbunătățirea continuă a calității [3, p. 197].

Prin urmare, *managementul educației extrașcolare* devine, prin definiție, ”un management al calității, angajând funcțiile conducerii globale, inovatoare a învățământului și structurile corespunzătoare la toate nivelurile sistemului” [9, p. 232].

După Joseph Kelada, managementul calității are următoarele funcții: *planificarea, organizarea, coordonarea, controlul și asigurarea calității* (Figura 1).

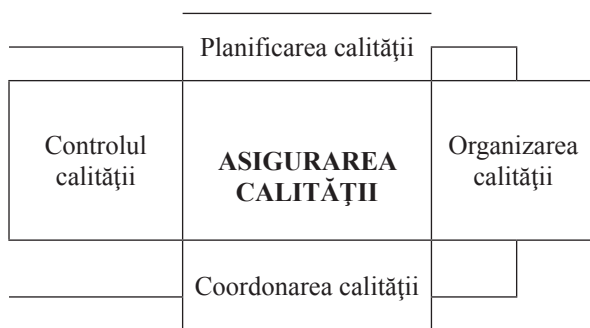


Figura 1. *Funcțiile managementului calității*
[2, p. 52]

Managementul calității în învățământ are o importanță socială actuală, care presupune o pregătire de calitate și încredere în capacitățile instituției. În cazul când calitatea este o preocupare a tuturor actorilor educaționali, atunci managementul calității trebuie să reprezinte ansamblul activităților care determină strategia și politica instituției din perspectiva asigurării calității. Orice sistem de management al calității presupune activități standard:

- *planificarea calității*: stabilirea obiectivelor, proceselor, resurselor;
- *controlul calității*: satisfacerea cerințelor calității;
- *asigurarea calității*: generarea încrederii în satisfacerea cerințelor calității;

- *îmbunătățirea calității*: creșterea capacității de satisfacere a cerințelor calității.

Funcția de asigurare a calității presupune un ansamblu de măsuri ce vor monitoriza corectitudinea și performanța în toate activitățile de planificare, organizare, coordonare, evaluare a calității și vor orienta instituția spre obținerea unor rezultate capabile să satisfacă cerințele societății și să sporească încrederea în activitățile și serviciile educaționale oferite [7, pp. 211-215].

În educație, abordarea calității se realizează prin demersuri dinamice, ce presupun (auto)implicare și (auto)responsabilizare, gândire strategică și control, gândire creativă, care sunt puse în practică prin descentralizare. Asigurarea calității devine o parte integrantă a procesului de dezvoltare instituțională. De aceea, instituțiile de învățământ, indiferent de nivelul lor, includ această componentă în Planul de dezvoltare instituțională (PDI). Edificarea *sistemului de asigurare a calității educației* pornește de la un șir de principii, care sunt corelate cu criteriile, standardele, indicatorii și procedurile specifice. Iar *strategia de evaluare internă a calității* se va fundamenta pe Planul de dezvoltare instituțională. Dacă scopurile strategice din PDI vor fi formulate în termeni de creștere a calității, ele vor deveni și ținte ale strategiei de asigurare internă a calității.

Acest proces de conștientizare și de asumare se realizează la nivelul tuturor elementelor Planului de dezvoltare instituțională: misiune, diagnoză, scopuri/ținte, resurse strategice, activități și acțiuni efective ș.a. În acest mod, PDI al instituției extrașcolare, împreună cu planurile anuale asociate, determină schimbările dorite în instituție și, implicit, în comunitate. Pentru ca școala să își realizeze misiunea, este necesar ca toți factorii – începând cu procesul educațional și terminând cu activitățile extracurriculare și întrunirile informale cu membrii comunității – să fie priviți din perspectiva progresului realizat în îndeplinirea misiunii asumate și în atingerea țăintelor strategice stabilite [13, pp. 529-534].

În această ordine de idei, optimizarea performanțelor în instituțiile extrașcolare se va axa pe un model de intervenție la nivelul pregătirii unui „produs”, prin crearea unor condiții de eficiență și de satisfacere a așteptărilor beneficiarilor, urmând ciclul:

- *planificare*: identificarea de oportunități noi cu intenția de a produce o schimbare pozitivă, ținând seama de contextul socioeconomic și educațional;
- *realizare*: implementarea schimbării mai întâi la scară redusă, apoi la nivel de comunitate și țară;
- *verificare*: focalizarea analizei informațiilor

provenite fie dintr-o anumită schimbare, fie din reevaluarea unor mecanisme destinate eventualelor îmbunătățiri” [11, p. 58].

CONCLUZII

1. Calitatea în educație se referă la totalitatea însușirilor esențiale ale sistemului educațional și reprezintă valoarea pe care societatea o acordă serviciilor educaționale și educației în ansamblu. Calitatea învățământului exprimă capacitatea școlii de a-și exercita misiunea și a-și îndeplini funcțiile într-o perioadă de schimbare continuă; printre factorii implicați se numără volumul și nivelul de realizare deplină a potențialului uman, științifico-metodic, material-didactic, tehnic etc.
2. Calitatea în învățământul extrașcolar denotă dezvoltarea acestui tip de învățământ ca sistem social, creșterea competitivității, pregătirea beneficiarilor pentru integrare în viața socială, aprecierea la nivelul societății, dinamica schimbării conținuturilor educaționale, a proceselor ce vizează perfecționarea instituției în vederea îmbunătățirii performanțelor.
3. Sistemul de management al calității asigură calitatea și dezvoltarea tuturor activităților extrașcolare:
 - complexitatea activităților extrașcolare;
 - activitatea de consiliere educațională (la necesitate);
 - activitatea extracurriculară sau extrașcolară;
 - politica educațională a instituției;
 - funcțiile manageriale și administrative;
 - relațiile interumane.

RECOMANDĂRI

Reieșind din cele relatate, am elaborat următoarele recomandări pentru managerii instituțiilor extrașcolare:

- Abordați creativ problemele ce urmează a fi soluționate la locul de muncă.
- Fiți conștienți de următorul fapt: creativitatea reprezintă o trăsătură relevantă a personalității cadrelor didactice implicate în activitățile extrașcolare.
- Stabiliți obiective concrete și clare pentru dezvoltarea managementului calității în instituție.
- Comunicați nevoia de schimbare, viziunea strategică și așteptările pe care la aveți de la colegi

la locul de muncă.

- Fiți motivați pentru activitatea extrașcolară desfășurată cu diferite categorii de beneficiari.
- Identificați posibilele obstacole care influențează sau afectează performanțele în instituțiile extrașcolare.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Andrițchi V. Management educațional. Ghid metodologic pentru formarea/autoformarea continuă a managerilor școlari. Chișinău: CEP USM, 2014. 160 p.
2. Chirilă V. Managementul calității. Chișinău: Tehnica-INFO, 2002. 251 p.
3. Cojocaru V. Competență. Performanță. Calitate. Concepte și aplicații în educație. Chișinău: UPSC *Ion Creangă*, 2016. 273 p.
4. Cristea S. Dicționar de pedagogie. Chișinău: Litera, 2002. 398 p.
5. Cristea S. Fundamentele pedagogiei. Iași: Polirom, 2010. 396 p.
6. Cucuș C. (coord.) Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice. Ediția a II-a. Iași: Polirom, 2008. 732 p.
7. Guțu V., Cojocaru V., Cojocaru T. Management educațional: Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.
8. Ionescu M. Rolul educației nonformale. În: *Învățătorul zilelor noastre*. Timișoara: Waldpress, 2017. 312 p.
9. Olaru M. Managementul calității. Ediția a II-a, revizuită și adăugată. București: Editura Economică, 1999. 504 p.
10. Ostaș O., Balanici O. et al. Management educațional: creșterea științifico-metodică pentru cadrele didactice. Chișinău: *Învățătorul Modern SRL*, 2019. 117 p.
11. Potolea D. et al. Pregătirea psihopedagogică. Iași: Polirom, 2008. 542 p.
12. Răduț-Taciu R., Bocoș M.-D., Chiș O. Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar. Pitești: Paralela 45, 2015. 577 p.
13. Văideanu G. Educația la frontiera dintre milenii. București: Editura Politică, 1988. 327 p.
14. <https://iteach.ro/pg/file/sofia.vasilescu/read/56565/educatia-extrascolara> (Accesat la 22.01.2021)