Cultura calității



Valentina **CHICU**
lect. univ., Universitatea de Stat din Moldova
formator, Centrul Educațional PRO DIDACTICA

Rezumat: *Atât managerii, cât și cadrele didactice proactive, cu abilități reflexive bine dezvoltate, au ajuns la următoarea concluzie: crearea comisiilor de asigurare a calității, elaborarea și implementarea standardelor nu sunt suficiente pentru asigurarea nivelului cel mai înalt a calității serviciilor educaționale. Factorul decisiv al producerii calității în instituția de învățământ este cultura calității. Autorii articolului propun răspunsuri la două întrebări: Ce înseamnă cultura calității în instituția educațională? Cum se „construiește" cultura calității într-o instituție? Articolul îmbină cugetări filozofice privind sensul termenului „cultura calității" cu sugestii practice, care pot fi implementate ușor în instituția de învățământ. Cititorii vor avea posibilitatea de a testa gradul de dezvoltare a culturii calității în instituția lor și de a lua decizii privind aspectele care solicită mai multă atenție. Mesajul principal este: cultura calității reprezintă un context organizațional care determină nivelul calității serviciilor educaționale; ea pornește de la „eu" și se extinde până la „noi", de la cadru didactic la întreaga comunitate academică din instituție.*

Cuvinte-cheie: *cultura calității, instituție educațională, managementul calității.*

Abstract: *Both managers and proactive teachers with well-developed reflexive skills have come to the conclusion that the creation of quality assurance committees and the development and implementation of standards alone are not sufficient to ensure the highest level of quality of educational services. The decisive factor of quality production in an educational institution is the culture of quality. The authors of the article propose answers to two questions: What does culture of quality mean in an educational institution? How to "build" a culture of quality in an institution? The article combines philosophical reasoning on the meaning of the term "culture of quality" with practical suggestions that may be easily implemented in the educational institution. Readers will have the opportunity to test the level of culture of quality in their institution and to make decisions on issues that call for more attention. The main message is: the culture of quality is an organizational context that determines the quality level of educational services; it starts from "me" and extends to "us", from a teacher to the entire academic community in the institution.*

Keywords: *culture of quality, educational institution, quality management.*



Serghei **LÎSENCO**
președinte, AO *Centrul de Dezbateri Criuleni*
formator, Centrul Educațional PRO DIDACTICA

”Calitatea se regăsește în cultură. Valorile sunt cele care reprezintă cu adevărat calitatea.”
(Shafty, 2012)

Sintagma *cultura calității* este tot mai des utilizată în ultimele două decenii. În multiplele explicații, interpretări și chiar definiții, aceasta apare concomitent drept condiție și consecință a asigurării calității, factor decisiv

în obținerea calității. Iată de ce este important să găsim răspunsuri la două întrebări: Ce înseamnă cultura calității în instituția educațională? Cum se „construiește" cultura calității într-o instituție?

Fiecare sferă de activitate umană are un șir de concepte specifice utilizate de către specialiștii în domeniu. *Calitatea* este un concept folosit în toate domeniile, în contexte specifice și generale, atât de specialiști, cât și de nespecialiști, lăsând impresia că e pe înțelesul tuturor. Numărul impunător al definițiilor denotă faptul că acest termen este unul general, ce permite atribuirea diferitelor semnificații, și poartă un caracter subiectiv. Astfel, termenul de *calitate* este cu adevărat pe înțelesul tuturor, doar că fiecare îl interpretează și îl înțelege în felul său.

Vom contextualiza aspectele esențiale ale conceptului de *calitate* în domeniul educațional. Astfel, am solicitat opinia părinților, ai căror copii merg în clasa întâi de la 1 septembrie curent, și a absolvenților, care sunt în proces de alegere a facultății și a universității în care își vor continua studiile, cu privire la ce înseamnă *o instituție de învățământ de calitate*. Fiecare respondent ne-a oferit un spectru larg de calificative pentru procesul educațional, rezultatele acestui proces, mediul și condițiile de învățare, oportunitățile existente, precum și relațiile dintre profesori și elevi, elevi și elevi. În mai multe cazuri, caracteristicile listate au fost diametral opuse. Pentru a ilustra diferența de percepție a calității, vom aduce două exemple: (i) pentru unii părinți, *calitate* înseamnă: profesori exigenți, cu cerințe înalte și cu „disciplină de fier" la ore, pe când pentru alții – prietenul copilului, cel care îi oferă elevului posibilitatea de a asimila materia în ritm propriu și de a se bucura de libertate în comunicarea cu colegii și profesorul pe tot parcursul lecției; (ii) pentru unii absolvenți, *studii de calitate* înseamnă ca profesorii universitari să ofere informații și explicații necesare pentru pregătirea către examenele din sesiune, iar pentru alții – ca profesorii să creeze situații de problemă și să implice studenții în identificarea soluțiilor, oferind, astfel, oportunități de pregătire pentru realitățile viitoarei profesii. Aceste exemple ne permit să conchidem următoarele: calitatea este relativă și poate fi concretizată în funcție de sistemul de referință. În exemplele prezentate anterior pe post de sistem de referință este sistemul de valori al fiecărui respondent, care determină felul în care acesta percepe lumea înconjurătoare și oferă semnificație proceselor, produselor, serviciilor. Bunăoară: părinții care caută un profesor exigent au drept valori de bază: *disciplina, respectarea regulilor, responsabilitatea, libertatea de opinie*; iar părinții din cel de-al doilea grup se conduc de următoarele valori prioritare: *starea de bine a copilului, libertatea, creativitatea* etc. Tot pe post de sisteme de referință la care se poate raporta un proces, produs, serviciu sunt standardele/cerințele/specificațiile tehnice etc. Dar, analizând definițiile *calității* utilizate mai des în literatura de specialitate, constatăm că semnificațiile termenului includ în egală măsură: caracteristicile unui produs sau serviciu care se referă la abilitatea acestuia de a satisface necesitățile exprimate sau implicite; un produs sau serviciu fără deficiențe, dar și conformitatea produsului, serviciului, procesului cu cerințele stabilite (standarde, norme et). Prin urmare, calitatea serviciilor acordate de instituția de învățământ este determinată de cerințele/standardele în vigoare și, totodată, de așteptările elevilor, studenților, părinților, altor actori comunitari. Asigurarea calității serviciilor educaționale este o sarcină dificilă pentru instituția de învățământ, din moment ce opiniile beneficiarilor asupra calității sunt diverse și, deseori, opuse, iar majoritatea aspectelor procesului educațional deocamdată nu sunt standardizate. După aceste constatări, conchidem: cadrele didactice și manageriale au nevoie de clarificarea indicatorilor calității serviciilor educaționale. Conștientizarea necesității acestui efort constituie primul pas spre dezvoltarea *culturii calității*.

După evidențierea câtorva idei cu privire la *calitate*, importante, din punctul nostru de vedere, pentru înțelegerea sintagmei *cultura calității,* vom accentua, în cele ce urmează, aspectele relevante pentru termenul de *cultură*, în contextul subiectului abordat. La fel ca și *calitatea*, termenul *cultură* este folosit pe larg în toate domeniile vieții, iar semnificațiile atribuite acestuia sunt multiple. Unul dintre cercetători a colectat 163 de definiții ale *culturii*, fapt ce vorbește de la sine și nu are nevoie de comentarii.

Cultura, din perspectivă istorică, reprezintă patrimoniul social sau tradiția, transmisă din generație în generație. Din punct de vedere behaviorist, cultura înglobează comportamentele umane împărtășite și învățate, un mod de viață. Din perspectivă normativă, *cultura* vizează ideile, valorile și regulile vieții și ale conviețuirii. Astfel, cultura este ***împărtășită***, adică poartă un caracter social, și nu individual, este ***învățată***, adică nu se bazează doar pe instincte și include componenta creativă, este ***simbolică***, adică este identificată/creată de un grup social și transmisă de-a lungul generațiilor prin semne, coduri etc. Cultura este un mediu artificial creat de om, pentru ca el să se simtă valoros, demn, împlinit și în siguranță în habitatul natural al ființelor vii. UNESCO definește *cultura* ca fiind „o serie de caracteristici distincte ale unei societăți sau grup social în termeni spirituali, materiali, intelectuali sau emoționali". Un anumit grup de oameni – prin limba vorbită, religie, gastronomie, obiceiuri sociale, muzică, arte etc. – construiește propria cultură. Modelele comune de comportamente și interacțiuni, construcțiile cognitive și de înțelegere dobândite prin procesul de socializare reprezintă cultura unui grup de oameni, iar în cazul nostru – a angajaților unei instituții educaționale. Astfel, fiecare instituție/organizație își clădește propria cultură organizațională.

Deci *cultura calității* într-o instituție de învățământ presupune **înțelegerea împărtășită a calității** procesului educațional, a calității rezultatelor învățării, a calității

mediului de învățare și a relațiilor interpersonale pe verticală și pe orizontală, **care**, la rândul său, **se bazează pe un sistem de valori** și principii, acceptat de toți membrii comunității instituționale, care **solicită** fiecărui angajat anumite **comportamente** ce derivă din sistemul de valori și din definirea locală a calității. Dezvoltarea culturii calității în instituția de învățământ presupune implicarea și instruirea tuturor angajaților astfel ca ei să înțeleagă și să accepte esența calității serviciilor educaționale, să preia sistemul de valori organizaționale. Doar în așa mod se poate obține acea „aliniere" a efortului și a contribuției fiecăruia în asigurarea calității.

Fluctuația angajaților, schimbarea beneficiarilor, modificarea direcțiilor și a tendințelor de dezvoltare în domeniul educațional cere operarea unor schimbări în sistemele instituționale de cultură a calității. Diversitatea percepției calității de către beneficiari impune necesitatea lărgirii comunităților de învățare, incluzând și părinții, și elevii, pentru ca și ei să împărtășească înțelegerea sistemului de valori, a priorităților, și a concretizării caracteristicilor calității. Deci fiecare manager urmează să cunoască cum poate să construiască un sistem de cultură a calității în instituția pe care o conduce.

Propunem atenției un test cu ajutorul căruia veți putea determina dacă în instituția în care activați există deja o cultură a calității.

Instrucțiuni: Citiți cu atenție afirmațiile de mai jos și decideți care dintre ele descriu cel mai bine situația din instituția Dvs.:

1. Există sentimentul împărtășit că toată lumea lucrează împreună pentru același scop.
2. Contează opinia fiecăruia.
3. Distribuirea informației în instituție se face în baza principiului „trebuie să știe cel care are nevoie".
4. Lucrăm cu beneficiarii noștri (elevi, părinți) într-o manieră colaborativă.
5. Activând în instituție, niciodată nu am trăit sentimentul eșecului, deoarece colegii îmi împărtășesc convingerea că orice experiență, chiar și una mai puțin reușită, este un context din care pot învăța.
6. Există o comunicare deschisă între toți membrii colectivului, de la toate nivelurile ierarhice din instituție, iar informația este împărtășită cu toată lumea.
7. Fiecare angajat este preocupat, în primul rând, de realizarea cât mai corectă a atribuțiilor și sarcinilor proprii.
8. Nu simt că opinia mea este valorificată. În instituție șeful este cel care are întotdeauna dreptate.
9. Eșecurile și greșelile nu sunt tolerate în instituția în care activez.
10. Muncind, ne axăm pe asigurarea bunei funcționări a proceselor.

Dacă ați selectat 1, 2, 4, 5, 6 și 10, vă felicităm! Instituția Dvs. este focalizată pe calitate și înțelege importanța implicării comune a angajaților și beneficiarilor în optimizarea proceselor care duc la rezultate performante. Dacă ați ales oricare dintre celelalte afirmații (3, 7, 8 și 9), pentru cultura calității în instituția în care activați există loc de mai bine.

În continuare, vom determina ce implică cultura ideală orientată spre calitate. Sunt patru factori indispensabili care asigură succesul în dezvoltarea *culturii calității:*

1) Transparență și ascultare. O organizație care încurajează comunicarea deschisă, onestă și explică în mod clar care sunt așteptările are mai multe șanse de a evita greșelile generate de neînțelegerea sau lipsa de informație. Această responsabilitate trebuie să fie împărtășită. Nu doar conducerea trebuie să informeze angajații, ci și invers. Nu doar instituția trebuie să

PROIECTE CEPD

Educaţie de calitate din mediul rural din Republica Moldova. Formarea cadrelor didactice pentru implementarea curriculumului modernizat de liceu

Perioada de implementare: Iulie-august 2010
Finanţator: Banca Mondială
Parteneri: Consorţiul internaţional format din Centrul *Educaţia 2000+* (România)
Scopul proiectului: Instruirea calitativă a tuturor cadrelor didactice care lucrează în clasele X-XII din licee şi şcoli medii privind implementarea curriculumului modernizat la 19 discipline de învăţământ

Rezultate: 8106 profesori instruiți în filozofia curriculumului modernizat; 106 formatori locali pregătiţi în proiectarea didactică în baza competenţelor şi antrenaţi în formările din teritoriu; 19 formatori naţionali şi autori de suport didactic pe discipline implicați; 19 suporturi de curs pentru disciplinele curriculumului modernizat elaborate; 2 programe de formare (a câte 16 ore) a formatorilor naţionali şi locali în domeniul curriculumului modernizat de liceu realizate etc.

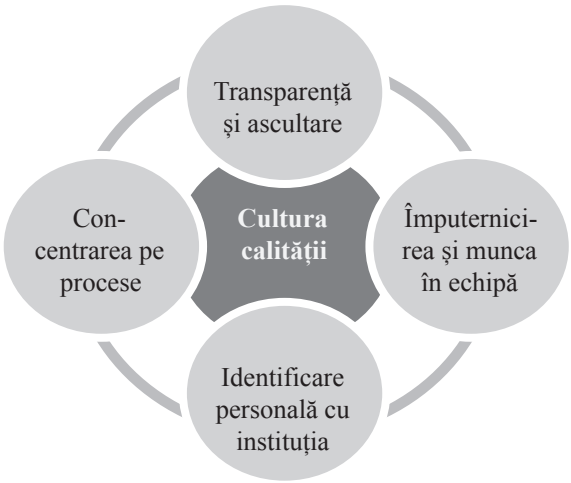
Didactica Pro..., nr.4-5 (110-111) anul 2018

împărtășească informații cu beneficiarii, ci și invers. În acest context, abilitățile de ascultare devin cruciale.

2) Împuternicirea și munca în echipă. În cazul în care angajații se simt împuterniciți să conteste statu-quo-ul, sunt încurajați să lucreze în echipă și să colaboreze cu beneficiarii, vom avea două rezultate benefice: 1) instituția ajunge să implementeze abordarea „de jos în sus", care îmbunătățește procesele, și 2) viziunea strategică devine mai clară, pentru că există permisiunea de a pune la îndoială perfecțiunea situației actuale.

3) Identificarea personală cu instituția. Angajații care simt că succesul instituției este succesul lor și invers dezvoltă un sentiment de responsabilitate pentru bunăstarea celorlalți. Aceste atitudini pot fi dezvoltate numai în medii în care sunt promovate loialitatea, apartenența, perfecționarea continuă și coerentă, coeziunea.

4) Concentrarea pe procese. Convingerea că greșeala umană niciodată nu este cauza principală a oricărei probleme trebuie să fie parte din etosul instituției. În cazul că vă îndoiți de acest lucru, răspundeți la o întrebare: Dacă persoana care a greșit nu va mai lucra în instituție, probabilitatea repetării problemei este eliminată? Răspunsul, aproape că suntem siguri, este *nu*. Rezultă că învinovățirea persoanelor pentru anumite probleme nu este o practică eficientă și acceptabilă pentru o instituție axată pe calitate. O abordare mult mai bună constă în identificarea posibilităților de a îmbunătăți procesele, pentru a reduce riscul apariției unor probleme.



Nu este exclus ca, în baza rezultatelor testului, să constatați că în instituția în care activați cultura calității este la etapa incipientă. Ce puteți face pentru a schimba situația? Multe organizații și indivizi intră într-un ritm firesc al lucrurilor, care poate fi exprimat prin „lucrăm aici în acest mod". Atitudinea dată are o anumită valoare, dar trebuie să fie din când în când pusă la îndoială, pentru a evita transformarea modului de lucru într-un „scop în sine". Propunem câteva idei de promovare a culturii calității în instituția în care activați, care sunt destul de ușor de implementat.

Descrieți cât mai clar și împărtășiți obiectivele instituției. Acest lucru se poate face prin evaluarea performanțelor obținute, ceea ce va ajuta personalul să înțeleagă în ce mod obiectivele lor profesionale și personale sunt legate de cele ale instituției. Un exemplu relevant este exercițiul de elaborare participativă a misiunii și a viziunii instituției, de identificare a problemelor majore și de formulare a obiectivelor de dezvoltare, fixate în cadrul elaborării planurilor strategice și operaționale de activitate ale instituției. Implicarea profesorilor în procesul elaborării planului de dezvoltare contribuie la schimbarea atitudinii lor față de activitatea proprie: ei au devenit mai responsabili, manifestă mai des inițiativă întru a îmbunătăți rezultatele și procesul de instruire. Aceste concluzii se bazează pe experiența acumulată timp de 10 ani pe parcursul implementării în școlile profesionale a proiectului CONSEPT, finanțat de Fundația LED în Republica Moldova.

Asigurați-vă că procesele sunt eficiente și coerente. Documentele care descriu procesele și procedurile trebuie să fie la îndemâna tuturor celor care le realizează. În acest sens, poate fi util un panou cu diagrame ce reflectă dinamica rezultatelor unor proceduri-cheie (rezultatele școlare, absențele, gradul de satisfacție a elevilor etc.). Analiza dinamicii rezultatelor trebuie să fie concentrată pe identificarea procedurilor și a proceselor care au contribuit la creșterea performanțelor sau invers – au provocat dificultăți, au blocat obținerea rezultatelor dorite/planificate. În acest context, în instituție pot fi realizate, spre exemplu, astfel de activități ca: analiza corectitudinii aplicării strategiilor didactice, analiza și ajustarea regulamentului intern de acordare a premiilor, analiza procesului de comunicare cu părinții și colectarea opiniilor acestora despre calitatea serviciilor educaționale, analiza eficienței acțiunilor întreprinse în scopul depășirii anumitor probleme etc.

Încurajați munca în echipele interdepartamentale. Proiectele de durată scurtă sau medie sunt ideale pentru aceasta, deoarece le oferă angajaților oportunitatea să lucreze împreună, fără a afecta exercitarea responsabilităților de bază.

Împuterniciți personalul prin delegarea responsabilităților. Deși cuvântul „delegare" se utilizează des, sensul lui se limitează frecvent la executare, pentru că angajații, de rând cu sarcina, primesc și indicații detaliate privind modul de realizare a acesteia. Prin urmare, angajatul este transformat într-un executant fără drept de decizie, care nu va putea (nu i se va delega dreptul și puterea de decizie) racorda acțiunile prescrise la circumstanțele pe care managerul nu a putut să le ia în calcul. Delegarea adevărată presupune delegarea puterii de a lua decizii și a găsi cele mai optime metode de realizare a obiectivelor stabilite. Delegarea adevărată

presupune 5 pași importanți: 1) Precizați rezultatele dorite. Vă concentrați pe *CE* trebuie de obținut, și nu pe *CUM*. 2) Descrieți regulile de bază sau limitele, precum și eventualele greșeli – ce nu trebuie de făcut. 3) Stabiliți resursele pe care le poate utiliza angajatul în realizarea sarcinii. 4) Prezentați standardele de evaluare și fixați datele prezentării rapoartelor/notelor informative. 5) Precizați consecințele – atât pentru persoană, cât și pentru instituție.

Împărtășiți-i personalului informații de fiecare dată când este posibil. Adunările comune devin ideale pentru acest lucru, dacă sunt organizate în mod interactiv, dacă angajații au posibilitatea de a adresa întrebări și a primi răspunsuri, informații suplimentare. Dezvoltarea tehnologiilor informaționale deschide perspective noi de oferire a accesului la informații privind activitatea instituției educaționale. De exemplu, cadrele didactice pot crea o bază comună a sarcinilor de evaluare, oferind, astfel, posibilitatea de unificare a cerințelor, câmp de inspirație pentru colegi și asigurând creșterea ponderii sarcinilor autentice.

Promovați un limbaj relevant. Limbajul nostru reflectă convingerile și valorile profunde, dar, conform principiilor programării neurolingvistice, limbajul nostru poate influența gândurile, convingerile și, în final, comportamentul uman. Pornind de la acest postulat, propunem un set de fraze, a căror utilizare frecventă va promova cultura calității:

- Nu există eșecuri, ci experiențe din care se poate învăța.
- Orice experiență oferă șansa de a învăța lucruri noi.
- Lipsa dezvoltării înseamnă stagnare și mărește șansa de a ceda din calitate.
- Cauzele problemelor se află în proceduri și procese.
- Inovația este condiția indispensabilă a dezvoltării.

Fiți atenți la comportamentele proprii și la cele ale angajaților.

Comportamente prin care se manifestă cultura calității	**Comportamente care blochează dezvoltarea culturii calității**
Persoana urmărește în mod constant rezultatele activităților realizate. Rezultatul obținut este indicatorul principal în procesul de evaluare/autoevaluare.	Persoana realizează activitățile fără a urmări rezultatele acestora. Realizarea activității este considerată drept indicatorul principal al muncii.
Analizând cauzele rezultatelor obținute, persoana identifică avantajele și limitele practicilor aplicate (modalitățile de planificare și de organizare a activităților, metodele de predare, modalitățile de comunicare și de luare a deciziilor etc.).	Persoana justifică rezultatele modeste prin influența negativă a factorilor externi, care nu sunt controlate de personalul instituției, sau prin identificarea neajunsurilor în competențele angajaților care au realizat sarcina.
Persoana propune transformarea experiențelor/practicilor care au facilitat obținerea rezultatelor bune în standarde și procese tehnologizate (posibile a fi repetate în baza unui algoritm).	Persoana evită standardizarea și justifică acest lucru prin faptul că standardizarea ucide creativitatea.
Persoana propune idei pentru îmbunătățirea practicilor/proceselor existente și pentru dezvoltarea/ajustarea standardelor.	Persoana propune penalizarea angajaților care au obținut rezultate mai mici decât cele descrise de standarde.
În procesul de evaluare, persoana se axează pe schimbările obținute, pe dezvoltare și inovație.	În procesul de evaluare, persoana se axează pe concluzii privind gradul de respectare/atingere a standardului.
Persoana inițiază și menține o comunicare deschisă privind calitatea învățării tuturor actorilor interesați – cadre didactice, elevi, agenți economici, părinți etc.	În definirea/descrierea calității învățării, persoana apelează la experiența proprie (își asumă rolul de expert) sau la opinia unor experți.
Persoana deleagă o parte din putere colegilor și beneficiarilor, asumându-și riscul ca libertatea și creativitatea lor să nu se soldeze întotdeauna cu succes.	Persoana indică, în cele mai mici detalii, modul în care trebuie să fie realizate lucrurile.

În concluzie: Cultura calității este un context organizațional de producere a calității, dar și un instrument managerial de asigurare a calității. Totodată, este responsabilitatea asumată de fiecare angajat pentru calitatea serviciilor prestate de el și de întreaga instituție. Astfel, cultura calității începe de la „eu" și se extinde până la „noi", de la subdiviziunile structurale ale organizației/instituției până la întreaga instituție, de la clasa de elevi la întreaga comunitate academică din instituție.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Foley K.J., Hermel Ph. (ed.) The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives. Sydney: SAI Global Ltd, 2008. 557 p.
2. Leigh J. Creating a Culture of Quality. Pe: https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/creating-culture-quality.html
3. Snak O. Managementul serviciilor și calității. București: Academia Română de Management, 2000.