



Titlul proiectului: **Sistem de management al calității pentru Ministerul Educației Naționale și structuri subordonate CAF, SIPOCA 397**

Beneficiar: Ministerul Educației Naționale (MEN)

Contract de finanțare nr. 303/28.12.2018

Cod SMIS 2014+: 116834, cod SIPOCA 397

## **Ghid de bune practici privind managementul calității CAF, în instituțiile ce guvernează sistemul educațional**

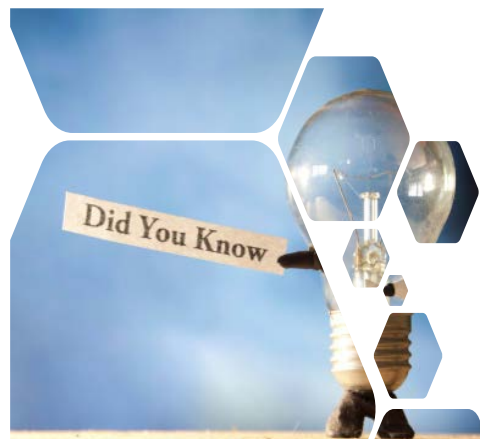
- București, 2022 -

## Cuprins

|                                                                                                                                                                                   |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Introducere.....                                                                                                                                                                  | pg. 3  |
| 1. Conceptul de calitate ca parte integrantă a dezvoltării administrației publice .....                                                                                           | pg. 5  |
| 1.1 Calitatea în instituțiile publice europene                                                                                                                                    |        |
| 1.2 Promovarea calității în administrația publică din România                                                                                                                     |        |
| 2. Cadrul Comun de Evaluare (CAF) – Istoric și evoluție .....                                                                                                                     | pg. 12 |
| 2.1 Istoric                                                                                                                                                                       |        |
| 2.2 Evoluția utilizării CAF în sistemul educațional, la nivel european                                                                                                            |        |
| 2.3 CAF pentru Educație                                                                                                                                                           |        |
| 3. Implementarea CAF .....                                                                                                                                                        | pg. 19 |
| 3.1 Conținutul și structura CAF                                                                                                                                                   |        |
| 3.1.1 Rolurile principale                                                                                                                                                         |        |
| 3.1.2 Principiile care guvernează excelența                                                                                                                                       |        |
| 3.2 Descrierea criteriilor și subcriteriilor                                                                                                                                      |        |
| 3.2.1 Criteriile - factori determinanți                                                                                                                                           |        |
| 3.2.2 Criteriile - rezultate                                                                                                                                                      |        |
| 3.3 Etapele implementării CAF                                                                                                                                                     |        |
| 4. Bune practici în procesul de implementare a CAF în sistemele de educație europene .....                                                                                        | pg. 35 |
| 4.1 Implementarea CAF de către Ministerul Educației, Științei și Sportului din Slovenia (MESS)                                                                                    |        |
| 4.2 Implementarea CAF de către Clusterul de Școli în Alcanena, Portugalia                                                                                                         |        |
| 4.3 O strategie CAF (2012-2015) în sectorul educației și formării din Italia                                                                                                      |        |
| 4.4 Implementarea CAF de Consorțiul Centrului Asociat al UNED (Universitatea Națională de Educație la Distanță)                                                                   |        |
| 4.5 Implementarea CAF în două unități de învățământ din Italia: Direzione Didattica DON MILANI (Giffoni Valle Piana) și IC GIOVANNI XXIII (Acireale)                              |        |
| 5. Descriere proiect „Sistem de management al calității pentru Ministerul Educației Naționale și structuri subordonate CAF, SIPOCA 397” .....                                     | pg. 47 |
| 6. Modul de implementare a CAF în România prin proiectul „Sistem de management al calității pentru Ministerul Educației Naționale și structuri subordonate CAF, SIPOCA 397” ..... | pg. 50 |
| Concluzii .....                                                                                                                                                                   | pg. 64 |
| Glosar .....                                                                                                                                                                      | pg. 66 |
| Surse bibliografice .....                                                                                                                                                         | pg. 70 |

## Introducere

Termenul de calitate derivă din cuvântul latin *qualis*, însemnând „natura a ceva”. De obicei, folosim acest termen pentru a descrie o anumită formă, dimensiune, un standard sau model de produs. Acesta ar putea fi, de asemenea, utilizat pentru a descrie nivelul de serviciu și de ajutor sau ceva care este considerat bun, remarcabil, exclusiv, scump sau atractiv de către unii oameni. Aceasta înseamnă că, într-un fel, un produs sau un serviciu este considerat „calitativ” de către unele persoane, dar nu și de altele.



Procesul de creștere a calității sistemului educațional are un domeniu larg de aplicare, dată fiind diversitatea de metode, practici și instrumente utilizate, precum și rezultate înregistrate, acestea variind considerabil de la o țară la țară, în funcție de maturitatea organizației implicate.

În setul de instrumente de calitate, există diferite abordări de a răspunde provocărilor identificate. În multe țări, organismele guvernamentale competente efectuează inspecții periodice ale școlilor. Aceasta este o modalitate de a controla organizația, fundamentată pe cadrul legislativ și cerințe sau criterii stabilite, însă va testa doar parțial performanța sau funcționalitatea. De cele mai multe ori, accentul este focusat spre trecerea evaluării, mai degrabă decât pe stabilirea unei culturi a calității sau a dezvoltării performanței.

Activitatea de asigurare a calității presupune aplicarea de proceduri și standarde privind modul în care trebuie să se desfășoare activitatea, adesea nu în cele mai importante domenii – cum ar fi abordarea pedagogică a unei instituții de învățământ. Pentru a implementa conceptele fundamentale de excelență (EFQM 2012), este esențială crearea de plusvaloare pentru clienți prin înțelegerea, anticiparea și satisfacerea nevoilor acestora, mai exact pentru elevi și studenți, care reprezintă cel mai mare grup de beneficiari ai unei școli. Într-o instituție de învățământ, este firesc să se stabilească un sistem care să dezvolte calitatea și nu doar să o asigure.

În vederea integrării calității în activitatea zilnică, sunt implementate sisteme de calitate care oferă direcții liderilor organizațiilor în identificarea activităților de urmat în mod corect, la momentul potrivit. Obiectivele strategice ale unui sistem de calitate vizează procesele de

dezvoltare și de învățare, de identificare a punctelor slabe și de furnizare de modele mai eficiente de practici educaționale.

Un sistem de dezvoltare a calității descrie diferitele etape și activități din cadrul ciclului și le plasează într-un plan continuu de aplicare. Instrumentele sistemului, începând cu etapele esențiale ale efectuării unei evaluări, ajută, de asemenea, organizația să analizeze rezultatele evaluării, să identifice posibilele efecte strategice ale diferitelor acțiuni, să acorde prioritate și să aleagă cele mai importante acțiuni – în funcție de provocările descoperite. În cele din urmă, determină planificarea cu succes a activităților și proceselor înainte de efectuarea acestora.

Cadrul comun de evaluare (CAF) este perceput drept una dintre cele mai potrivite soluții pentru organizațiile din sectorul public și instituțiile educaționale. Acesta a fost conceput pentru a fi utilizat în toate sectoarele sectorului public și este aplicabil la nivel național/federal, regional și local. Deși CAF a fost dezvoltat într-un context european, acesta poate fi implementat în orice organizație publică din întreaga lume.



## 1. Conceptul de calitate – ca parte integrantă a dezvoltării administrației publice

### 1.1 Calitatea în instituțiile publice europene

Calitatea instituțiilor publice ale unei țări reprezintă un factor esențial pentru bunăstarea societății acesteia. Capacitatea administrativă este recunoscută din ce în ce mai mult drept o condiție fundamentală pentru îndeplinirea obligațiilor și obiectivelor tratatului UE, precum creșterea economică sustenabilă, crearea de locuri de muncă, valorificarea beneficiilor pe care le oferă statutul de membru al UE.



În multe țări europene, sistemele de administrație publică se confruntă cu dificultăți în procesele de eficientizare a activității și de creștere a calității serviciilor furnizate. În eforturile lor de îmbunătățire a performanței, acestea implementează progresiv principii generale de management public și de management al calității. Statele au abordări diferite, în vederea atingerii aceluiasi obiectiv comun: consolidarea capacității instituționale și administrative pentru a sprijini în mod adecvat gestionarea lor politică și economiile naționale.

Administrațiile publice se confruntă cu mai multe provocări, contexte și circumstanțe variate, printre care problemele sociale și excluziunea socială cauzate de crizele financiare și economice, un nivel scăzut de încredere în politicieni și instituții publice, schimbări demografice, dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informației și comunicațiilor și dezvoltarea unei societăți civile diferențiate, cu noi nevoi de informare și comunicare, care necesită includerea în formularea activă a politicilor și în procesul decizional.

Principalele constatări ale analizei comparative a managementului calității în administrațiile publice din UE, elaborată în anul 2008 de Ministerul Administrației Publice din Slovenia „Comparative Analysis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States”, pot fi rezumate după cum urmează[i]:

Calitatea este o componentă indispensabilă a dezvoltării administrațiilor publice. Este esențial ca și calitatea să fie integrată în toate documentele strategice și de reformă ale unei țări.

Tendențele raportate de lungă durată a managementului calității în administrațiile publice naționale extind perspectiva (intervalul) anumitor concepte, cum ar fi: calitatea în direcția excelenței în afaceri, analiza comparativă a învățării comparative, orientarea către client către o bună gestionare publică.

O influență internațională lipsită de ambiguitate a fost demonstrată: activitățile și proiectele executate în cadrul Rețelei Administrației Publice Europene și în cadrul Grupului de servicii publice inovatoare au o influență puternică asupra dezvoltării managementului calității în administrațiile publice la nivel național.

Utilizarea modelelor și instrumentelor de calitate individuale nu ar trebui să fie obligatorie sau chiar impusă de lege; utilizarea instrumentelor individuale de calitate depinde, într-o anumită măsură, de nivelul de maturitate a organizațiilor administrației publice.

Rețeaua de rețele, prin diverse structuri formale sau informale, conferințe de calitate, diseminarea bunelor practici etc. a devenit din ce în ce mai importantă și extinsă.

Statele membre ale UE au dezvoltat o structură organizațională pentru promovarea calității. Coordonarea și principala responsabilitate pentru promovarea calității sunt situate la nivel central, de obicei în cadrul ministerului administrației publice (interior, financiar) sau al cabinetului prim-ministrului. În statele membre în care promovarea calității în administrația publică este însoțită de sprijinul organizațional al premiilor naționale de calitate (pe baza modelului EFQM), se înființează unități/consilii/comitete organizaționale la nivel guvernamental și/sau, în majoritatea cazurilor, la ministerul responsabil de economie.

Toate statele membre au stabilit o cooperare între diferite niveluri de guvernare și instituții care se ocupă de calitatea universităților, a institutelor administrației publice și a organizațiilor private. În ciuda tuturor caracteristicilor comune ale unei structuri organizaționale stabilite pentru promovarea calității, există diferențe semnificative între unitățile organizaționale efective ale județelor și modul în care acestea cooperează cu alți actori din domeniul managementului calității.

În aproape toate statele membre, formarea pentru gestionarea calității este considerată nu numai foarte importantă, ci și esențială pentru punerea în aplicare cu succes a calității. Aceasta este organizată



și

furnizată în moduri diferite, de exemplu, prin: academiile naționale de administrație publică care fac parte dintr-un minister responsabil cu administrația publică sau alte unități organizaționale care fac parte din administrația publică; diferite școli și centre de formare pentru administrația publică; institute naționale ale administrației publice; Institutul European de Administrație Publică al statelor membre ale UE; prin diferite proiecte; o combinație din mai mulți furnizori de formare (la nivel central și local etc.); organizații din sectorul privat; formarea în QM ca parte a unei inițiative mult mai ample privind competențele necesare pentru administrația publică modernă din Regatul Unit.

Administrațiile publice din Uniunea Europeană utilizează diferite instrumente de calitate. Printre cele mai utilizate pe scară largă se numără grupurile de îmbunătățire/cercurile de calitate, Balanced Scorecard (BSC), managementul relațiilor cu clienții (CRM), managementul satisfacției clienților (CSM), precum și sugestii și cutii de reclamații pentru clienți și angajați.



În analiza comparativă, utilizarea modelelor de excelență și a altor instrumente de management al calității a fost testată în raport cu sprijinul pe care guvernele îl oferă administrațiilor lor publice.

Utilizarea modelelor CAF sau EFQM sau a standardelor de calitate ISO 9000 este obligatorie numai în unele cazuri. De obicei, utilizarea modelelor de excelență, a standardelor de calitate sau a altor instrumente de calitate este recomandată sau foarte recomandată și, în majoritatea cazurilor, voluntară. Acest fapt este strâns legat de sprijinul acordat de guvernele naționale în această privință.

Astfel, cele mai recomandate modele sau instrumente primesc cel mai mult sprijin guvernamental, care poate fi financiar, material, la nivel de resurse umane specializate sau alte forme de sprijin. Sprijinul financiar se referă, de obicei, la bugetele de stat sau locale sau la finanțarea proiectelor-pilot; sprijinul material este, de cele mai multe ori, legat de traduceri sau de publicarea de publicații privind gestionarea calității; sprijinul experților înseamnă, în esență, furnizarea de consultanță, experți, reuniuni consultative, iar alte forme de sprijin sunt, de obicei,

legate de formare și seminare, analiza comparativă și sprijinirea diferitelor modalități de creare de rețele.

**Câteva lecții învățate în legătură cu structurile de promovare a calității în administrațiile publice, încă din anul 2008[ii]:**

- cooperarea și rețelele colaborative dau roade (Finlanda);
- crearea de sinergii informale sau formale între diferiții actori care promovează sistemele de management al calității este esențială pentru sprijinirea inițiativelor (Italia);
- este important să se asigure existența unei structuri adecvate la nivelul ministerului de resort/departamentului pentru a „deține” și pentru a pune în aplicare inițiative de calitate (Malta);
- deși abordarea QM este descentralizată, este recomandabil ca instituțiile guvernamentale să coopereze pentru promovarea QM în administrațiile publice;
- aceste instituții (uneori și altele) rămân în contact direct (Polonia);
- este necesar să se instituționalizeze cooperarea administrativă internațională, principalele beneficii fiind crearea unei rețele de colaborare pentru schimbul de cunoștințe, resurse și bune practici, promovarea programelor de calitate în administrația publică și dezvoltarea unor acțiuni concrete. Structura globală de promovare a calității trebuie să fie structurată ca un parteneriat public-privat (PPP), orientat spre dezvoltarea productivității și competitivității economiei naționale (Spania);
- pentru schimbul de bune practici sunt utilizate diferite canale: conferințe de bune practici, publicații și rețele. De exemplu, colaborarea în rețea poate fi realizată în diferite moduri: coordonată de instituții sau unități organizaționale care promovează calitatea; în cadrul comunității de specialiști în calitate, lideri de proiect, manageri de unități administrative (Franța) și reuniuni ale funcționarilor relevanți (Malta); rețeaua interadministrativă pentru calitatea activităților de servicii publice în Spania și altele;



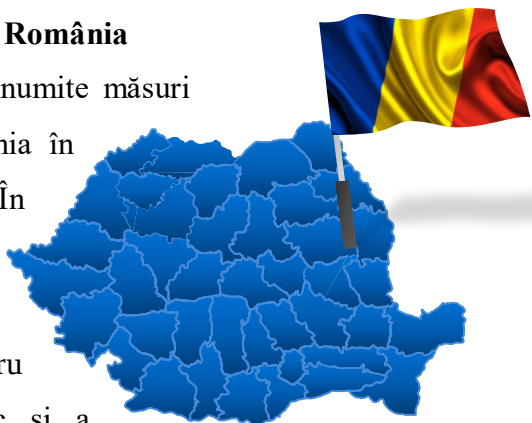
- analiza comparativă, de tip benchmarking, este considerată a fi unul dintre cele mai valoroase instrumente. O serie de țări au devenit din ce în ce mai conștiente de importanța analizei comparative, iar unele au raportat lecții utile învățate. Astfel, există câteva exemple foarte bune de analiză comparativă în rândul organizațiilor din sectorul public și privat. Schimbul de cunoștințe dobândite în evaluarea comparativă a serviciilor publice poate contribui la accelerarea procesului de învățare (Țările de Jos). Analiza comparativă și schimbul de bune practici sunt esențiale pentru consolidarea unei culturi a calității, astfel cum a raportat Ungaria. Și în Austria, schimbul de bune practici este o parte esențială a culturii administrative.

## 1.2 Promovarea calității în administrația publică din România

Anul 2004 a fost cel în care au fost întreprinse anumite măsuri coerente de către instituțiile publice centrale din România în vederea asigurării și consolidării managementului calității. În acest sens, au fost emise anumite documente strategice, fiind prevăzute:

- introducerea unor standarde de calitate pentru monitorizarea și evaluarea serviciului public și a activității profesionale a funcționarilor publici, care stabilesc un număr fix de funcționari publici în conformitate cu standardele de calitate aferente fiecărui serviciu public;
- un sistem de planificare strategică pentru fiecare autoritate publică, în conformitate cu serviciile publice oferite, incluzând scheme motivaționale, în vederea creșterii calității serviciilor publice și stimulării inovării în elaborarea și punerea în aplicare a Cartei cetățenilor.

Prin Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 a fost aprobată Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, ținta fiind ca până în 2020 România să aibă o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății



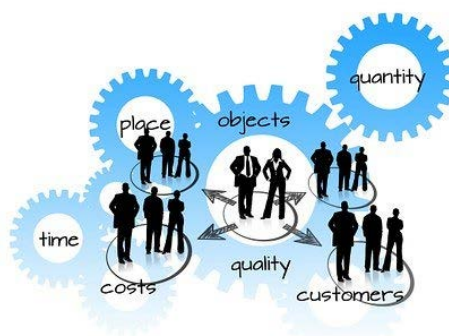
Pilonul 4 „Managementul calității și serviciile publice” joacă un rol suport în coordonarea, implementarea, monitorizarea și asigurarea sinergiei direcțiilor de acțiune și măsurilor cuprinse în ceilalți patru piloni ai Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 și se află în coordonarea Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice. Dezvoltarea unor sisteme de management al calității reprezintă un criteriu în cadrul condiționalității ex-ante cu referire la „Existența unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, inclusiv reforma administrației publice”.

Principalele realizări pentru Pilonul 4 sunt din domeniul auditului (metodologii, ghiduri etc.), precum și în domeniul calității. Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în cadrul autorităților și instituțiilor publice 2016 – 2020 a generat depunerea unor cereri de finanțare POCA privind introducerea standardelor ISO, CAF și BSC în

instituțiile publice și, astfel, a crescut considerabil numărul instituțiilor publice care implementează astfel de instrumente.

Standardele ISO sunt destul de mult folosite în administrația publică (în special standardele ISO 9001, dar nu numai) și reprezintă un instrument util, cu impact în creșterea calității serviciilor către comunitate, însă nu există studii de impact dedicate, accesibile. În ceea ce privește instrumentele de management al calității de tip BSC (cu impact în planificarea

strategică a instituției) și CAF (sistem de autoevaluare pentru elaborarea/implementarea planurilor de acțiuni de îmbunătățire în instituție), majoritatea au fost implementate prin atragerea de resurse externe și implicit nu a existat o continuitate a procesului. Dintre aceste instrumente, finanțate începând cu anul 2018 prin POCA, multe sunt în procesul de organizare/implementare, fiind prea devreme pentru a evalua impactul asupra calității serviciilor pentru comunitate.



În educația din România, în momentul actual, există un sistem complet de standarde de evaluare instituțională pentru învățământul preuniversitar: standardele de acreditare și standardele de referință (de calitate). Acestea sunt rodul voinței politice, conștientă că descentralizarea și autonomia școlară implică o creștere substanțială a controlului și a răspunderii publice.

În anul 2006, cadrul asigurării calității la nivel național este validat prin lege, iar pentru învățământul preuniversitar, Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) devine instituția cu un rol cheie în crearea culturii calității și îmbunătățirea rezultatelor învățării. Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic (CNDIPT) asigură particularizarea cadrului național la specificitatea învățământului profesional și tehnic și asistă unitățile de învățământ și inspectoratele școlare în programul de dezvoltare instituțională.

În anul 2020, au fost aprobate noile standarde ARACIP de funcționare provizorie, de acreditare și de evaluare externă periodică pentru învățământul preuniversitar. Astfel, începând cu 1 septembrie 2021, evaluarea internă și externă a unităților de învățământ se realizează conform noilor standarde concepute pe baza a 24 de indicatori. Accentul este pus pe proces și pe rezultate, iar starea de bine, accesul la educație și echitatea furnizării serviciilor educaționale devin dimensiuni esențiale în cadrul acestora.



## 2. Cadrul Comun de Evaluare (CAF) – Istoric și evoluție

### 2.1 Istoric

Rațiuni strategice și de eficientizare a managementului public au condus, la nivelul comunității europene, la crearea unui instrument standardizat de evaluare a calității managementului public și organizării structurilor administrative din statele europene, instrument denumit generic Cadrul Comun de Evaluare, prescurtat CAF (Common Assessment Framework).



CAF face parte din familia modelelor de management al calității totale (TQM) și a fost inițial inspirat de modelul de excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM®). Acesta este un model pentru managementul performanței care acționează ca un „compas” pentru a ajuta managerii să identifice modalitățile de a atinge excelența. Prin reprezentările sale grafice este explicată relația cauză/efect dintre factorii organizaționali și rezultatele performanței.

Ca instrument al TQM, CAF se subscrie conceptelor fundamentale de excelență, astfel cum au fost definite inițial de Fundația Europeană pentru Gestionarea Calității. CAF le transpune în sectorul public și urmărește să îmbunătățească performanța organizațiilor publice. Implementarea acestor concepte face diferența între organizația publică birocratică tradițională și cea orientată spre cultura calității performanței.

Acest instrument, conceput în anul 2000 de către Grupul Inovativ pentru Servicii Publice (IPSG) de la nivelul Comisiei Uniunii Europene, a cunoscut o versiune pilot în mai 2000, iar o primă versiune revizuită a fost lansată în 2002. A fost creat chiar și un centru de resurse CAF la Institutul European de Administrație Publică din Maastricht. Versiunea 2013 a Modelului a fost dezvoltată pornind de la experiențele de implementare ale primei versiuni CAF.

Între anii 2000-2005, aproximativ 250 de administrații publice din Europa au folosit modelul CAF pentru a-și îmbunătăți capacitatea administrativă. În anul 2013, numărul acestora a crescut la aproape 3.000 de utilizatori înregistrați care proveneau din 51 de țări.

La 28 noiembrie 2019, directorii generali ai EUPAN de la Helsinki au adoptat în unanimitate CAF2020. De la lansarea CAF în 2000, acest sistem de management al calității pentru sectorul public a continuat să evolueze. CAF2020 este cea de-a cincea versiune a Cadrului comun de evaluare, care este un ghid european pentru buna guvernare și excelență în organizațiile din sectorul public. În prezent, aproximativ 4.100 de organizații utilizează CAF, iar multe țări au inclus CAF în strategiile lor de reformă administrativă. CAF2020 a fost dezvoltat de Rețeaua europeană de corespondenți CAF și Centrul de resurse CAF al EIPA într-un proces interactiv de doi ani. Ideea de a dezvolta CAF2020 a început la Tallinn în septembrie 2017.

## 2.2 Evoluția utilizării CAF în sistemul educațional, la nivel european

Comisia Internațională cu privire la Educația pentru secolul XXI caracterizează educația, în cadrul Raportului către UNESCO, drept pilonul esențial în formarea unei societăți trainice, inovative și democratice, reafirmându-se importanța și rolul calității educației, precum și ideea că prin educație beneficiarii acesteia își construiesc propriul sistem de valori prin cunoștințele asimilate zilnic, că educația contribuie la reducerea discriminării, promovează egalitatea de șanse și pune accent pe dezvoltarea abilităților necesare ale beneficiarilor de educație, astfel încât aceștia să își dezvolte întregul potențial și să facă față cerințelor unui viitor în continuă schimbare.



Această conceptualizare a educației a oferit o integrare și o perspectivă cuprinzătoare despre importanța sectorului educațional la nivel european și mondial, prin urmare și despre importanța calității educației. S-a ajuns la concluzia că la nivelul sistemului de învățare, este nevoie de o structură orientativă de sprijin, de un model, pentru asigurarea și uniformizarea calității sectorului educațional european, pentru uniformizarea politicilor și a legislației aferente în domeniul calității în educație, astfel încât să se obțină rezultate și performanță în acest sector extrem de important pentru societatea prezenta și viitoare.

O educație de bună calitate este una care oferă tuturor elevilor și studenților competențele de care au nevoie pentru a deveni productivi, din punct de vedere economic, pentru a se integra cu

ușurință în societate, pentru a contribui la crearea unei societăți pașnice și democratice și pentru a spori bunăstarea individuală. Dezvoltarea capacității de a oferi servicii educaționale de calitate este crucială în tot acest proces.

**O educație de calitate poate fi oferită dacă se respectă câteva caracteristici universal valabile, respectiv:**



- echitatea în educație care presupune că toate circumstanțele personale și sociale, cum ar fi genul, originea etnică sau mediul familial nu sunt obstacole în atingerea potențialului educațional și că toți indivizii ating cel puțin un nivel de bază minim de abilități;
- contextualizare și relevanță, care presupun că o educație de calitate nu se poate baza pe un plan valabil și aplicabil în toate situațiile, dar se poate raporta la un model general. Soluțiile și adaptarea sistemelor de învățământ trebuie să se bazeze pe nevoile reale ale unei țări sau ale unei comunități;
- asigurarea unor servicii educaționale de calitate centrate pe elev/student, ceea ce presupune că un sistem educațional de calitate pune elevul/studentul în centrul acțiunilor și obiectivelor sale și îl ajută să își atingă potențialul maxim;
- durabilitate, ceea ce presupune că procesele de schimbare educațională necesită timp pentru a fi elaborate, implementate, instituționalizate și ulterior fructificate;
- abordare echilibrată care pornește de la premisa că o educație de calitate are ca scop dezvoltarea unui set echilibrat de capacități ale elevilor/studentilor de care aceștia au nevoie pentru a deveni productivi din punct de vedere economic și social;
- obținerea de performanță și de rezultate în urma procesului de învățare, ceea ce presupune că după finalizarea unui anumit nivel de educație, elevul/studentul trebuie să fi dezvoltat deja un standard minim de abilități, pentru că în principiu, o educație de calitate necesită o abordare orientată spre rezultate și educația în sine reprezintă un set de procese și rezultate definite calitativ.

Evenimentele utilizatorilor europeni ai CAF au fost organizate în mod regulat din 2003 (Roma-2003, Luxemburg-2005, Lisabona-2007, București-2010, Oslo-2012, Roma-2014). Aceste evenimente au scopul de a fi un punct de întâlnire inspirator pentru utilizatorii CAF, oferind posibilitatea de a face un bilanț al rezultatelor obținute cu CAF și evoluțiile sale în curs, precum și pentru a discuta despre viitorul său.

Peste 200 de participanți au participat la cel de-al 6-lea eveniment al utilizatorului CAF de la Roma, unde au fost prezentate șase cazuri naționale, însă cel mai important, au putut să se întâlnească și să discute dificultățile, obstacolele și soluțiile cu care s-au confruntat.

Pentru valorificarea discuțiilor purtate la cel de-al șaselea eveniment al utilizatorilor CAF, s-a stabilit realizarea unui studiu privind utilizarea CAF în Sectorul Educațional. Acest studiu a fost realizat de Institutul European de administrație publică (EIPA). Cercetarea a fost realizată cu scopul de a analiza impactul autoevaluării cu CAF și acțiunile de îmbunătățire rezultate asupra performanței institutelor de educație și formare, precum și lecțiile care ar trebui învățate de toate organizațiile din sectorul public.

A fost aplicată o metodologie dublă. Pe de o parte, a fost elaborat un chestionar online, pe de altă parte, interviurile semi-structurate în profunzime au fost efectuate în 12 școli din 5 țări europene (Belgia, Italia, Norvegia, Portugalia, Slovacia), încercând să ajungă la înțelegerea mai profundă a schimbărilor promovate în școli prin adoptarea CAF.

Deși CAF a fost inițial conceput pentru a fi utilizat în toate domeniile sectorului public din UE, părea logic că ar fi un instrument interesant și pentru sectorul educației. Anul 2010 a fost termenul impus de miniștrii europeni ai educației pentru a finaliza Procesul Bologna pe baza declarației omonime, care a declanșat armonizarea educației europene în 1999. Declarația de la Bologna propunea „Promovarea cooperării europene în asigurarea calității în vederea dezvoltării unor criterii și metodologii comparabile”.

Declarația de la Bergen (2005) a contribuit prin promovarea educației europene, propunându-se „înființarea un Spațiu European al Învățământului Superior (EEES) bazat pe principii de calitate și transparență”. The London (2007) și Declarațiile de la Leuven (2009) confirmă aceste principii.

În 2008, în mai multe țări, un număr de corespondenți naționali CAF și/sau experți în educație - pe baza utilizării extinse a modelului în sectorul educațional în mai multe state membre



lucru este sprijinit de diverși experți din universitățile de cercetare și universitățile de științe aplicate.

### **Obiectiv**

CAF Education împărtășește cunoștințele cu privire la practicile țărilor în ceea ce privește măsurarea performanței serviciilor publice din perspectiva cetățenilor și utilizarea acestor date pentru a informa procesul decizional cu privire la conceperea și furnizarea de servicii pentru a răspunde nevoilor cetățenilor. CAF Education va servi mai multor scopuri, inclusiv o revizuire a experiențelor naționale în ceea ce privește măsurile de performanță și gestionarea, o revizuire a Cadrului de servicii pentru cetățeni și orientări suplimentare privind indicatorii de măsurare a designului serviciilor centrate pe cetățeni.



### **Adaptarea nevoilor și așteptărilor guvernanților pentru un viitor mai bun**

Evoluția satisfacției cetățenilor față de serviciile publice va depinde de modul în care guvernele se adaptează în viitor la nevoile și așteptările lor, în conformitate cu provocările complexe cu care se confruntă societățile noastre. Structura populației se schimbă odată cu creșterea speranței de viață și scăderea ratelor de fertilitate, ceea ce duce la contribuții reduse la sistemul de pensii și la creșterea cheltuielilor. În consecință, se preconizează că și costurile anumitor servicii publice, cum ar fi educația, vor crește, în timp ce altele, cum ar fi transportul public, vor trebui să se adapteze la o bază de utilizatori în schimbare. În mod similar, este probabil ca schimbările climatice să sporească nevoile de servicii care au în prezent o importanță marginală, cum ar fi „sălile frigorifice”, precum și să schimbe modul în care sunt furnizate altele, cum ar fi locuințele și energia electrică. În plus, pandemia de COVID-19 a accelerat, de asemenea, digitalizarea serviciilor publice, proces care are loc uneori fără a analiza în mod corespunzător nevoile utilizatorilor.

## Servicii publice centrate pe oameni

Serviciile publice centrate pe oameni sunt cele care sunt favorabile incluziunii (adică sunt accesibile tuturor segmentelor populației, inclusiv celor mai vulnerabile), adaptate nevoilor și așteptărilor cetățenilor (și anume, receptive atât la cei care au mai multă nevoie de sprijin guvernamental, cât și la cei care au nevoie de mai puțină asistență și care ar prefera să utilizeze canale de autoservire) și de înaltă calitate (și anume, care răspund așteptărilor cetățenilor și le îmbunătățesc bunăstarea) (OCDE, 2019).

Prin CAF Education este măsurată performanța serviciilor publice în educație dintr-o perspectivă centrată pe cetățean.

Cadrul ia în considerare trei dimensiuni principale, respectiv accesul, capacitatea de reacție și calitatea, precum și satisfacția cetățenilor. Accesul este posibilitatea de a obține un serviciu adecvat în caz de nevoie (Levesque, Harris și Russell, 2013). Capacitatea de reacție se referă la cât de repede și de bine răspund organizațiilor publice așteptările cetățenilor, ținând seama de nevoile, preferințele, perspectiva și demnitatea persoanelor care le utilizează și fără întârzieri nejustificate. În cele din urmă, calitatea se referă la măsura în care serviciile cresc probabilitatea rezultatelor dorite și sunt în concordanță cu cunoștințele profesionale actuale (Kelley și Hurst, 2016).



### 3. Implementarea CAF

#### 3.1 Conținutul și structura CAF

Nucleul modelului CAF este autoevaluarea organizației și, prin urmare, punctul de plecare pentru un proces cuprinzător de îmbunătățire. Deși CAF se concentrează în primul rând pe evaluarea și gestionarea performanței pentru a face posibile îmbunătățirile, obiectivul final este acela de a contribui la buna guvernare. Modelul este fundamentat pe premisa că rezultatele excelente în performanța organizațională, cetățenii/clientii, oamenii și societatea sunt realizate prin strategii de conducere și planificare, oameni, parteneriate, resurse și procese.

Aplicarea unui instrument de evaluare a TQM, precum CAF, trebuie să fie monitorizată după evaluare. Prin urmare, utilizarea modelelor CAF trebuie să facă parte dintr-un sistem de calitate sau dintr-un ciclu de calitate. La pilonul de ajustare (faza ACT din ciclul PDCA), se depun cele mai multe eforturi pentru a susține organizația să analizeze situația, să echilibreze efectul dorit și să acorde prioritate diferitelor acțiuni. În domeniul educației, sunt concepute instrumente pentru a ajuta școlile să analizeze impactul diferitelor domenii de acțiune. De asemenea, este important să se aleagă cu atenție natura acțiunii; o acțiune ușoară și la scară mică, o ajustare a planurilor sau proceselor existente sau conceperea unei acțiuni sau a unui proces nou, inclusiv o regândire echilibrată cu atenție a calității prin intermediul modelului principal al părților interesate.

Planurile, acțiunile sau procesele alese vor prelua rolul pilonului de planificare (faza PLAN din ciclul PDCA). Acestea ar trebui să fie comunicate pe scară largă în întreaga organizație și să servească drept principala concluzie atât a evaluării anuale, cât și a răspunsului strategic la provocări.

Rolul liderilor și asumarea responsabilității de către aceștia sunt cruciale în realizarea planurilor, alături de implicarea celorlalți responsabili de proces. Performanța planurilor, a acțiunilor și a proceselor trebuie continuate până la următoarea evaluare sau chiar într-o perspectivă pe termen lung. Următoarea evaluare va dezvălui efectele acțiunilor și natura practicii modificate.

### 3.1.1 Rolurile principale

**Cadrul Comun de Evaluare are următoarele roluri principale:**

Să introducă în administrațiile publice principiile TQM și să le ghideze gradual în sensul utilizării și înțelegerii autoevaluării, pornind de la actualul „Plan-Do” („Planifică – Realizează”) la ciclul complet de tipul „Plan-Do-Check-Act” („Planifică-Realizează-Verifică-Acționează)

Să faciliteze autoevaluarea organizațiilor publice cu scopul de a se ajunge la o diagnoză organizațională și la acțiuni de optimizare

Să acționeze ca o punte de legătură între diferite modele utilizate în managementul calității

Să faciliteze învățarea de standarde și repere comparative între organizațiile din sectorul public de tip Benchlearning

### 3.1.2 Principiile care guvernează excelența

CAF are în vedere cele **opt PRINCIPII ALE EXCELENȚEI** așa cum au fost definite inițial de EFQM, traduse pentru sectorul public și își propune să îmbunătățească performanța instituțiilor publice pe baza acestor concepte. Aceste principii ale excelenței sunt integrate în structura modelului CAF, astfel încât, prin îmbunătățirea continuă a celor nouă criterii, se va aduce în timp organizația la un nivel înalt de maturitate. Pentru fiecare principiu, au fost create patru niveluri de maturitate pentru ca fiecare organizație să aibă un indiciu despre drumul său către excelență.



Aceste principii sunt cele care fac diferența dintre instituțiile publice caracterizate de birocrație și cele orientate către *Calitate Totală*.

Deși CAF se concentrează pe evaluarea managementului performanței și identificarea cauzelor sale de natură organizațională pentru a face posibilă îmbunătățirea, scopul final este să contribuie la o bună guvernare.

### **Principiul 1: Orientarea spre rezultatele**

Organizația se concentrează pe rezultate. Se obțin rezultate care să mulțumească toate părțile interesate ale organizației (autorități, cetățeni/clienti, parteneri și persoane care lucrează în cadrul organizației) în ceea ce privește obiectivele care au fost stabilite.

### **Principiul 2: Orientarea către cetățean/client**

Organizația se concentrează pe nevoile atât ale cetățenilor/clientilor prezenți, cât și ale potențialilor clienți. Aceasta îi implică în dezvoltarea de produse și servicii, precum și în procesul de îmbunătățire a performanței acestora.

### **Principiul 3: Leadership și constanța scopului**

Acest principiu îmbină leadershipul vizionar și inspirațional cu statornicia scopului într-un mediu care se află în continuă schimbare. Liderii stabilesc o misiune clară, precum și o viziune și valori.



De asemenea, creează și mențin un mediu intern în care oamenii pot fi implicați total în realizarea obiectivelor organizației.

#### **Principiul 4: Management prin procese și fapte**

Acest principiu ghidează organizația din perspectiva că un rezultat așteptat poate fi atins mai eficient atunci când resurse și activități aflate în legătură sunt gestionate ca un proces și deciziile eficiente sunt bazate pe date și informații.

#### **Principiul 5: Dezvoltarea și implicarea personalului**

Oamenii de la orice nivel reprezintă esența organizației și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie folosite în beneficiul organizației. Contribuția angajaților ar trebui maximizată prin dezvoltarea, implicarea și crearea unui mediu de lucru cu valori comune și o cultură de încredere, deschidere, responsabilizare și recunoașterea meritelor.

#### **Principiul 6: Învățarea continuă, inovarea și îmbunătățirea**

Excelența provoacă starea de fapt existentă și realizează schimbarea prin învățare continuă pentru a determina inovare și oportunități de îmbunătățire.

#### **Principiul 7: Dezvoltarea parteneriatelor**

Instituțiile din sectorul public au nevoie de parteneri, pentru a-și atinge scopurile și ar trebui în consecință să dezvolte și să mențină parteneriate cu valoare adăugată. O organizație și furnizorii acesteia sunt interdependenți și o relație reciproc avantajoasă crește abilitatea ambelor părți de a crea valoare.

#### **Principiul 8: Responsabilitatea socială**

Instituțiile publice trebuie să-și asume responsabilitatea socială, să respecte sustenabilitatea ecologică și să urmărească să îndeplinească așteptările și cererile comunității locale și globale.

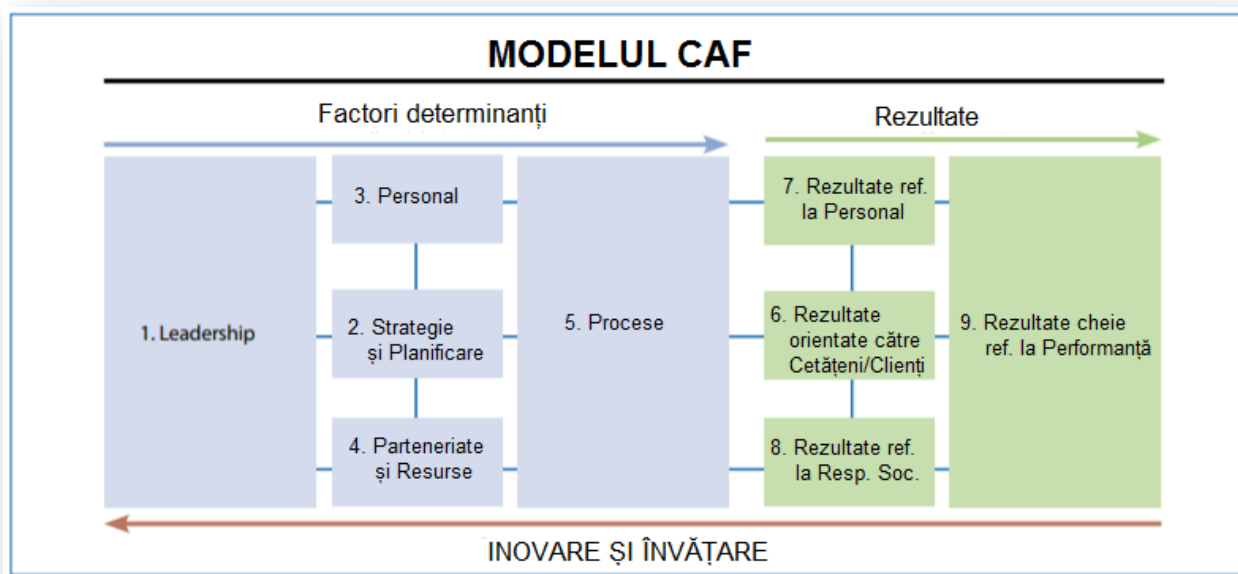
### 3.2 Descrierea criteriilor

CAF este structurat pe **9 Criterii** și **28 de Subcriterii**.

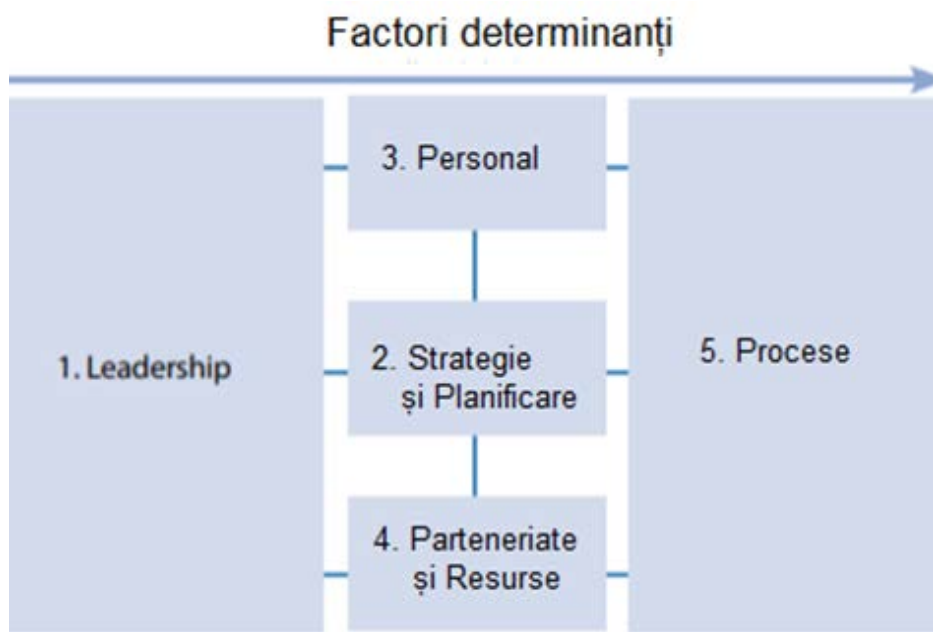
Cele **9 Criterii** sunt împărțite în două categorii, respectiv în **Factori** și **Rezultate**.

La rândul lor, cele **9 Criterii** sunt **constituite dintr-un număr total de 28 de Subcriterii** care identifică principalele aspecte care trebuie luate în considerare, atunci când se realizează evaluarea organizației.

**Criteriile 1-5** tratează practicile manageriale ale organizației: așa numiții **Factori**. Aceștia determină ce face organizația și cum abordează aceasta sarcinile sale pentru a obține rezultatele scontate.



### 3.2.1 Criteriile Factori Determinanți



#### Criteriul 1: Leadership

Instituția implementează misiunea și viziunea prin intermediul unei strategii orientate către părțile interesate, care pune accentul pe politicile publice/scopurile și nevoile părților interesate.



Strategia este susținută în mod continuu de îmbunătățirea managementului resurselor și proceselor, fiind transpusă în planuri, obiective și ținte măsurabile. Planificarea și strategia reflectă abordarea instituției față de modernizare și inovare.

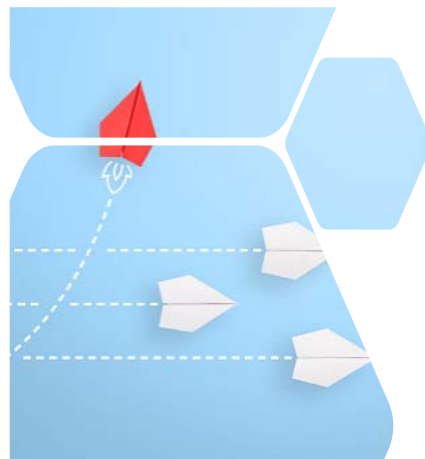
#### Subcriterii

- Liderii stabilesc direcția organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor acesteia.
- Liderii gestionează organizația, performanțele acesteia și continuă îmbunătățirea sa.
- Liderii îi inspiră, îi motivează și îi susțin pe angajații organizației și acționează ca modele de urmat.
- Liderii mențin relații eficiente cu autoritățile politice și cu alți factori interesați.

## Criteriul 2: Strategie și Planificare

Sunt luate în considerare demersurile instituției pentru:

- a aduna informații legate de nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și pentru asigurarea unui management elocvent al informației;
- a dezvolta o strategie, fundamentată pe informațiile colectate;
- a comunica și implementa strategia în toată organizația; a analiza în mod regulat planificarea, implementarea inovației și schimbării.



### Subcriterii

- Sunt identificate nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați, ale mediului extern și informațiile relevante de management.
- Strategiile și planurile sunt dezvoltate ținând cont de informațiile colectate.
- Strategiile și planurile sunt comunicate și implementate în întreaga organizație și analizate periodic.
- Se aplică managementul inovărilor și schimbărilor pentru a asigura agilitatea și reziliența organizației.

## Criteriul 3: Personalul Instituției

Angajații reprezintă cea mai valoroasă resursă a instituției. De modul în care interacționează aceștia și gestionează resursele disponibile depinde și eficiența organizației. Respectul, dialogul și asigurarea unui mediu sigur și sănătos sunt fundamentale pentru a asigura angajamentul și participarea oamenilor la drumul către excelență al organizației. Instituția gestionează, dezvoltă competențe și potențialul oamenilor la nivel individual și instituțional, pentru a sprijini strategia și planificarea, precum și funcționarea eficientă a proceselor sale.



### Subcriterii

- Resursele umane sunt gestionate și îmbunătățite pentru a susține strategia.
- Competențele personalului sunt dezvoltate permanent.
- Personalul este implicat prin promovarea dialogului deschis și a responsabilizării (*empowerment*), asigurându-i starea de bine.

#### Criteriul 4: Parteneriate și Resurse

Implică acțiunile organizaționale pentru:

- a. a planifica, gestiona și îmbunătăți resursele umane în mod transparent cu privire la strategie și planificare;
- b. identifica, dezvolta și utiliza competențele oamenilor, aliniind scopurile individuale cu cele ale instituției;
- c. implicarea angajaților prin dezvoltarea unui dialog deschis, sprijinirea bunăstării lor;
- d. a reprezenta instituția prin parteneriatele sale cheie - în special cu cetățenii- pentru a sprijini strategia și a planifica operarea eficientă a proceselor sale. În acest fel, parteneriatele sunt resurse importante pentru buna funcționare a organizației.



Pe lângă parteneriate, organizațiile au nevoie de resurse mai tradiționale - cum ar fi finanțele, tehnologia, echipamentele - pentru a-și asigura funcționarea eficientă. Acestea sunt folosite pentru a sprijini strategia organizației și cele mai importante procese ale sale, pentru a-și atinge scopurile în cel mai eficient mod.

#### Subcriterii

- Sunt dezvoltate și gestionate parteneriate cu organizații relevante.
- Instituția colaborează cu cetățenii și organizațiile din societatea civilă.
- Se asigură managementul financiar.
- Se asigură managementul informațiilor și al cunoștințelor.
- Se asigură managementul tehnologiei.
- Se asigură managementul clădirilor și al echipamentelor.

## Criteriul 5: Procese

Analizează în ce manieră instituția identifică, gestionează, îmbunătățește și dezvoltă procesele sale cheie pentru a sprijini strategia și planificarea. Inovarea și nevoia de a genera creșterea valorii pentru cetățenii săi și pentru alte părți interesate sunt doi dintre principalii factori în procesul de dezvoltare.

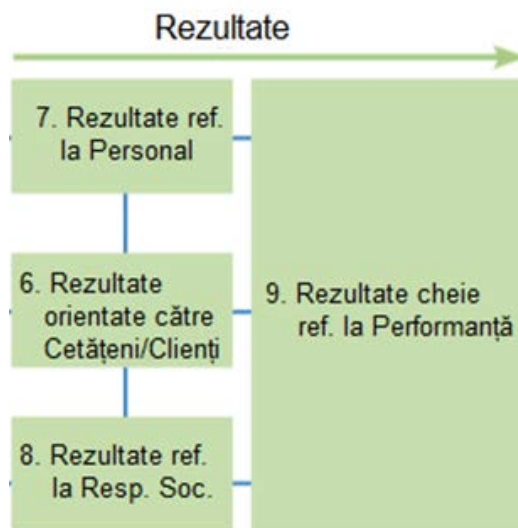
### Subcriterii

- Identifică, proiectează, gestionează și inovează în mod continuu procesele, pentru a crește valoarea pentru cetățeni/clienti.
- Livrează servicii și produse pentru clienți, cetățeni, stakeholderi și societate.
- Coordonează procesele care au loc în întreaga organizație și modul în care acestea se interconectează cu procesele altor organizații relevante.



### 3.2.2 Criteriile Rezultate

**Criteriile 6-9** constituie **Rezultatele obținute** referitoare la cetățeni/clienti, personal, responsabilitate socială și performanțele cheie ale instituției, cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței. Rezultatele sunt măsurate pe baza unor indicatori cheie de performanță bine stabiliți.



### **Criteriul 6: Rezultate Orientate către Cetățeni/Clienți**

Acest criteriu face referire la rezultatele obținute de instituție în raport cu satisfacerea nevoilor cetățenilor prin intermediul produselor/serviciilor livrate, luând în considerare cum a reușit instituția să îndeplinească nevoile și așteptările cetățenilor prin:

- a. măsurarea percepției;
- b. măsurarea performanței.

#### **Subcriterii**

- Indicatori privind percepția
- Indicatori de performanță



### **Criteriul 7: Rezultate orientate către personal**

Presupune analiza rezultatelor pe care le atinge instituția, în funcție de competența, motivația, satisfacția și percepția angajaților, raportându-se la modalitatea în care instituția a îndeplinit necesitățile și așteptările angajaților, prin:

- a. măsurarea percepției;
- b. măsurarea performanței.

#### **Subcriterii**

- Indicatori privind percepția
- Indicatori de performanță



### **Criteriul 8: Rezultate Orientate către Responsabilitatea Socială**

Sunt măsurate rezultatele obținute pentru satisfacerea nevoilor și așteptărilor comunității locale, naționale și internaționale. Aceasta ar putea include percepția asupra abordării pe care o are instituția față de calitatea vieții, mediul și conservarea resurselor globale, precum și măsurile interne pe care le adoptă instituția pentru a fi eficientă, prin:



- a. măsurarea percepției;
- b. măsurarea performanțelor.

#### Subcriterii

- Indicatori privind percepția
- Indicatori de performanță

#### Criteriul 9: Rezultate privind Performanțele-Cheie ale Instituției

Rezultatele pe care le atinge instituția cu privire la strategia și planificarea în legătură cu nevoile și cererile diferiților factori interesați (rezultate externe) și rezultatele pe care le-a atins instituția, în funcție de management (rezultate interne), în funcție de:

- a. rezultatele externe: efectele obiectivelor propuse;
- b. rezultate interne: nivelul de eficiență atins.



#### Subcriterii

- Rezultate externe: rezultate imediate și valoare publică
- Rezultate interne: nivelul eficienței

### 3.3 Etapele implementării CAF

Utilizarea modelului CAF este un proces de învățare pentru fiecare organizație. Un plan de implementare în etape a fost dezvoltat pentru a ajuta organizațiile să-l implementeze în cel mai eficient mod. Procedura de implementare CAF presupune parcurgerea a trei etape și a zece pași aferenți.

## FAZA 1: DEMARAREA IMPLEMENTĂRII CAF

PASUL 1: Decizie  
privind organizarea și  
planificarea  
autoevaluării

PASUL 2:  
Comunicarea  
proiectului de  
autoevaluare

## FAZA 2: PROCESUL DE AUTOEVALUARE

PASUL 3:  
Constituirea echipei  
de autoevaluare

PASUL 4:  
Organizarea instruirii

PASUL 5: Derularea  
autoevaluării

PASUL 6: Emiterea  
Raportului de  
autoevaluare

## FAZA 3: ÎMBUNĂTĂȚIRE

PASUL 7: Emiterea  
Planului de  
îmbunătățire, bazat pe  
Raportul de  
autoevaluare aprobat

PASUL 8:  
Comunicarea  
Planului de  
îmbunătățire

PASUL 9:  
Implementarea  
Planului de  
îmbunătățire

PASUL 10:  
Planificarea  
următoarei  
autoevaluări

### Faza 1: Începutul procesului CAF

#### Pasul I - Decideți cum să organizați și să planificați autoevaluarea

- Un nivel ridicat de angajament și responsabilitate partajată între conducerea superioară și persoanele din organizația reprezintă cele mai importante elemente în asigurarea succesului procesului de autoevaluare.
- Pentru a determina angajament și responsabilitate, experiența multor organizații arată că decizia de management printr-un proces consultativ solid cu părțile interesate ale organizației este necesar. Această decizie ar trebui să ilustreze în mod clar dorința conducerii de a fi activ implicată în proces.
- De asemenea, include angajamentul de a pune deoparte resursele necesare pentru realizarea autoevaluării într-un mod profesionist.

- Este foarte important ca toți managerii să fie convinși de beneficiile autoevaluării CAF de la începutul demersului și să dețină informații privind structura și modelul procesului de autoevaluare.
- În această fază, este esențial ca una sau mai multe persoane din organizație să își asume responsabilitatea pentru asigurarea acestor principii de bază.

## **Pasul II - Comunicarea proiectului de autoevaluare**

- O activitate de planificare esențială încă de la începutul proiectului este cea de elaborare a unui plan de comunicare ce vizează toate părțile interesate din cadrul proiectului.
- Un rezultat important al comunicării timpurii este stimularea interesului unora dintre angajați și manageri să fie implicați direct într-un grup de autoevaluare.
- Astfel, comunicarea clară și coerentă cu toate părțile interesate pe parcursul etapelor relevante ale proiectului este cheia asigurării unui proces de succes și a acțiunilor ulterioare.

## **Faza II: Derularea autoevaluării**

### **Pasul 3 – Formați unul sau mai multe grupuri de autoevaluare**

- Grupul de autoevaluare ar trebui să fie cât mai reprezentativ posibil pentru organizație. De obicei, sunt incluși angajați din diferite domenii, cu funcții, experiență și niveluri variate din cadrul organizației. Obiectivul este de a stabili un grup cât mai eficient posibil și, totodată, un grup capabil să ofere cea mai precisă și detaliată perspectivă internă a organizației.
- Experiența utilizatorilor CAF arată că grupurile sunt compuse din 5 până la 20 de participanți. Cu toate acestea, pentru a asigura un stil de lucru eficient și relativ informal, sunt recomandate grupuri de aproximativ 10 participanți.



### **Pasul 4 – Organizarea instruirilor de formare**

- Informarea și formarea managementului. Implicarea conducerii, managerilor de nivel mediu și/sau superior, precum și a altor părți interesate de formare în autoevaluare pe bază

de voluntariat, poate aduce plusvaloare, în vederea lărgirii cunoștințelor și înțelegerii conceptelor de TQM în general și autoevaluarea CAF în special.

- Informarea și formarea grupului de autoevaluare. Modelul CAF trebuie prezentat, iar scopurile și natura procesului de autoevaluare explicate grupului. Dacă liderul de proiect a fost instruit înainte de această etapă, acesta poate avea un rol major în formare. În plus, față de explicațiile teoretice, formarea poate include aplicații practice pentru a experimenta construirea consensului, deoarece aceste concepte și comportamente pot fi necunoscute pentru unii dintre membri.

### Pasul 5 – Efectuarea autoevaluării

- **Efectuarea unei evaluări individuale.** Fiecare membru al grupului de autoevaluare, folosind documentele și informațiile relevante furnizate de liderul de proiect, este rugat să ofere o evaluare exactă, în cadrul fiecărui subcriteriu, a organizației. Acest lucru se bazează pe propria lor cunoaștere și experiență în cadrul organizației. Ei scriu cuvintele cheie ale dovezilor despre punctele forte și domeniile de îmbunătățire.
- **Notarea.** CAF oferă două modalități de notare: abordarea clasică și abordarea fină. Se sugerează că sistemul clasic de notare este utilizat dacă o organizație nu este familiarizată cu autoevaluarea și/sau fără experiență în managementul calității totale.
- **Consensul în grup:** cât mai curând posibil după evaluările individuale, grupul ar trebui să se întâlnească și să convină asupra punctelor forte; domeniile de îmbunătățire și punctajele pentru fiecare subcriteriu. Secvența de evaluare a celor nouă criterii poate fi stabilită de grupul de autoevaluare.



## Pasul 6 - Întocmirea raportului de autoevaluare

Un raport tipic de autoevaluare va respecta structura CAF și va conține cel puțin următoarele elemente:

- punctele forte și domeniile de îmbunătățire pentru fiecare subcriteriu, susținute de dovezi relevante;
- un scor care este justificat pe baza panoului de notare utilizat în funcție de datele colectate și de dovezi;
- idei pentru acțiuni de îmbunătățire.

## FAZA III: Planul de acțiuni de îmbunătățire

### Pasul 7: Elaborarea unui plan de îmbunătățire

Procedura de autoevaluare trebuie să genereze un raport privind acțiunile de îmbunătățire privind performanța organizației. Acest plan de acțiune este unul dintre principalele obiective ale CAF.

Logica de bază a raportului este următoarea:

- este o planificare integrată a acțiunilor sistematice pentru funcționarea și operaționarea organizației;
- vine ca urmare a raportului de autoevaluare, așadar se bazează pe dovezi și date elocvente furnizate din punctul de vedere al oamenilor;
- se bazează pe punctele forte, abordează punctele slabe ale organizației și răspunde la fiecare dintre acestea cu acțiuni de îmbunătățire adecvate.



### Pasul 8: Comunicarea raportului de autoevaluare

- o O organizație ar trebui să decidă, de la caz la caz, dacă va afișa public sau nu raportul de autoevaluare, însă este o practică recomandată informarea întregului personal cu privire la rezultatele autoevaluării și anume principalele constatări ale autoevaluării, domeniile în

care acțiunea de intervenție este cea mai necesară și cum este planificată îmbunătățirea acestor aspecte.

- o În orice comunicare despre rezultate este indicată practica de evidențiere a activităților eficiente și performante, precum și a modalităților prin care va avea loc îmbunătățirea permanentă.

## Pasul 9: Implementarea Planului de Îmbunătățire

- Bunele practici și instrumentele de gestionare existente pot fi legate de diferitele criterii ale modelului, însă prioritizarea acestora este crucială.
- Punerea în aplicare a acestor acțiuni de îmbunătățire ar trebui să se bazeze pe o abordare adecvată și coerentă, având în vedere termene și obiective cuantificabile de atins, cu o persoană responsabilă pentru fiecare acțiune (un „proprietar desemnat”). De asemenea, este indicată atribuirea de scenarii alternative pentru fiecare acțiune complexă.
- 
- Orice proces de management al calității este fundamentat pe monitorizarea periodică a punerii în aplicare și pe evaluarea realizărilor și a rezultatelor. Prin monitorizare, este posibil să se ajusteze ceea ce a fost planificat în cursul punerii în aplicare și al evaluării ulterioare, pentru a verifica ce s-a realizat și impactul său global.
- Pentru a îmbunătăți rezultatele, este necesar să se stabilească modalități de măsurare a performanței acțiunilor (indicatori de performanță, criteriul de succes etc.). Organizațiile ar putea utiliza ciclul PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) pentru a gestiona acțiunile de îmbunătățire.



## Pasul 10: Planificarea următoarei Autoevaluări

- Utilizarea ciclului PDCA pentru gestionarea planului de acțiune implică o nouă evaluare CAF. Odată ce planul de acțiune de îmbunătățire este formulat și punerea în aplicare a modificărilor a început, este important să vă asigurați că modificările au un efect pozitiv în ceea ce privește aspectele în care organizația s-a descurcat bine anterior.

## 4. Bune practici în procesul de implementare a CAF în sistemele de educație europene

### 4.1 Implementarea CAF de către Ministerul Educației, Științei și Sportului din Slovenia (MESS)



Ministerul Educației, Științei și Sportului (MESS) a primit la începutul anului 2018 o recunoaștere CAF pentru începători. Mess s-a alăturat utilizatorilor CAF la mijlocul anului 2017. Membrii echipei (grupului) de proiect au folosit pentru prima dată modelul de evaluare CAF, cu toate acestea, a existat un puternic sentiment de profesionalism, o mare dorință de a aduce îmbunătățiri și o măsură considerabilă de entuziasm în rândul evaluatorilor. Grupul de proiect CAF s-a format pe baza criteriului hibrid, luând în considerare reprezentarea unităților organizaționale interne (IOU), diferitele domenii de activitate, cunoștințele și abilitățile angajaților conform criteriilor CAF. Șefii de organisme sub responsabilitatea ministerului, Inspectoratul Republicii Slovenia pentru Educație și Sport și Oficiul Republicii Slovenia pentru Tineret, la cererea acestora, au participat la grupul de proiect.

Ce a funcționat bine?

- Utilizarea unui criteriu hibrid pentru identificarea membrilor grupului de proiect CAF – schimbul de experiențe ale membrilor și integrarea acestora în raportul de autoevaluare;
- Crearea suportului complet de informatizare CAF – Crearea site-ului proiectului CAF (SharePoint 2016);
- Înlocuirea lipsei de experiență și a cunoștințelor membrilor grupului de proiect cu evenimente educaționale scurte regulate;

- d. Realizarea unui sondaj de satisfacție cu privire la membrii grupului de proiect CAF după finalizarea proiectului.

Ce ar putea fi îmbunătățit?

- a. Calendarul – Primul atelier pentru membrii grupului de proiect CAF a avut loc înainte de vacanța de vară, care a prelungit activitatea grupului de proiect, deoarece majoritatea lucrărilor au început în septembrie.
- b. Planul de comunicare – ar trebui să includă mai multe activități de informare a tuturor angajaților cu privire la beneficiile CAF.
- c. O întâlnire operațională mai scurtă.

Deși planul de acțiune CAF a fost acceptat și semnat în decembrie 2017, aspectele de îmbunătățit au fost identificate încă din cadrul autoevaluării din 2017, cum ar fi:

- a. Crearea unui site de proiect CAF (SharePoint 2016) care cuprinde documentația de proiect și permite activitatea interactivă a membrilor echipei de proiect în același timp. Asigură transparența activității membrilor grupului de proiect. Site-ul include informații de bază despre proiect, sarcini ale membrilor echipei de proiect, documentație de proiect, inclusiv dosare „dovezi”, introducerea interactivă în funcție de criterii și intrările pentru notare;
- b. Pregătirea schemei părților interesate relevante ale MESS s-a dovedit a fi o necesitate încă din faza incipientă a evaluării, de a crea un cadru comun pentru activitatea și colectarea de dovezi cu privire la părțile interesate din cadrul MESS, din cauza numărului mare de părți interesate cu care se confruntă MESS în fiecare zi;
- c. Pregătirea viziunii, provocărilor, misiunii și valorilor MESS – realizarea unui sondaj și a unui atelier în rândul angajaților MESS, incluzând ambele organisme aflate sub responsabilitatea ministerului, Inspectoratul Republicii Slovenia pentru Educație și Sport și Oficiul Republicii Slovenia pentru Tineret;
- d. Pregătirea cardului de identificare personală MESS, inclusiv toate datele de bază relevante despre MESS, luând în considerare toate domeniile de activitate;
- e. Punerea în aplicare a activităților umanitare în rândul angajaților MESS;
- f. Numirea unui coleg de muncă al anului 2017.

## 4.2 Implementarea CAF de către Clusterul de Școli în Alcanena, Portugalia

Organizația a tratat autoevaluarea ca un proces colaborativ, incluziv și reflexiv care permite școlilor să creeze și să implementeze planuri de îmbunătățire, să le măsoare progresul și să identifice realizările lor. Prin urmare, în căutarea excelenței, Agrupamento de Escolas de Alcanena a recurs la proceduri de autoevaluare, axate pe modelul CAF, încă din 2010.



Această abordare a permis dezvoltarea unei viziuni holistice a organizației școlare care a condus la elaborarea unor planuri de acțiune cu un impact major asupra implementării proiectului educațional școlar, consolidând învățarea continuă, inovarea și îmbunătățirea, precum și implicarea și dezvoltarea personalului.

În anul 2018, utilizând dovezile colectate în contextul unic al școlii, părțile interesate interne și externe au identificat obiective și acțiuni semnificative de îmbunătățire axate pe practicile și rezultatele de predare și învățare, precum și pe procesele de organizare și gestionare. Cadrele didactice au fost implicate la toate nivelurile, prin consultări în toate etapele implementării, fapt demonstrat în mod clar de indicatori-cheie, cum ar fi contribuțiile active ale cadrelor didactice, participarea lor deplină la inițiativele școlare și modul în care acestea integrează inovarea și noile provocări (peste 70 %).

După implementarea autoevaluării educației CAF, schimbul de cunoștințe despre diferențele dintre noua generație de studenți a crescut odată cu presupunerea colectivă că toți elevii au dreptul să reușească indiferent de mediul lor social, cultural sau fizic.

Această problemă majoră a fost privită ca o oportunitate de îmbunătățire care a dus la crearea unui laborator Future Classroom, ce diferă de o clasă obișnuită nu numai datorită echipamentului tehnologic și a modului în care spațiul este aranjat, ci mai presus de toate datorită metodelor pedagogice active pe care le implică. Acest mare pas a dat naștere unui plan de acțiune care s-a dovedit a fi o schimbare din ce în ce mai mare în modul în care profesorii predau și, prin urmare, în modul în care elevii învață.

Organizația a crescut calitatea procesului de predare-învățare-evaluare, obiectiv atins prin:

- implicarea deplină a personalului și anume printr-un plan de formare a cadrelor didactice în cascadă privind metodologiile active și noile dispozitive tehnologice, astfel încât profesorii să își poată dezvolta competențele;
- consolidarea identității clusterului școlar (compus din 23 de clădiri școlare cu elevi cu vârste cuprinse între 3 și 18 ani) pe baza unei culturi a încrederii și mândriei;
- bunăstarea și o atmosferă adecvată pentru predare (mediu de lucru) și învățare;
- utilizarea constantă a resurselor multimedia pentru a crea o experiență de învățare atractivă pentru elevi;
- discuții colective sistematice și punerea în aplicare a procedurilor continue de autoevaluare (CAF) ce permit luarea deciziilor la timp.

#### 4.3 O strategie CAF (2012-2015) în sectorul educației și formării din Italia

Proiectul „CAF pentru MIUR” a fost planificat în contextul programării UE 2007-2013 și al programului Programul Operațional Național „Competențe pentru



dezvoltare”, legat de inițiativa de îmbunătățire „Dezvoltarea capacității administrative în instituțiile de învățământ”. A fost finanțat din fonduri europene, gestionat de Ministerul Educației, Universității și Cercetării (MIUR) și s-a realizat de către Departamentul Administrației Publice (DPA), în colaborare cu FormezPA, acționând ca centru național de resurse CAF.

Principalele sale obiective au vizat:

- introducerea proceselor de autoevaluare și învățare continuă bazate pe CAF (un model adaptat pentru sectorul educației);
- crearea condițiilor pentru a răspândi din ce în ce mai mult cunoștințele pentru utilizarea CAF prin școală;
- crearea de rețele și implementarea unui hub CAF pentru a activa un sistem de sprijin multi-actori.

Proiectul a vizat instituțiile de educație și formare din patru regiuni italiene - Campania, Calabria, Puglia și Sicilia. Această zonă numără peste 3.900 de școli, cu o concentrare diferită în regiuni (Campania și Sicilia găzduiesc aproximativ 2.500 de școli) și un accent dominant pe învățământul primar (peste 70% sunt școli primare).

Toate școlile participante au avut de realizat într-un timp definit (a) o autoevaluare CAF, rezultând un raport de autoevaluare și b) de dezvoltat și implementat planul de îmbunătățire aferent, cu sprijinul unei echipe de proiect.

Principalul obiectiv care a trebuit atins l-a reprezentat un nivel ridicat de impact, atât în ceea ce privește numărul de școli care urmează să fie implicate activ, cât și în ceea ce privește furnizarea rezultatelor așteptate de un procent semnificativ din cele sprijinite (peste 70% ca minimum).

Cuvântul cheie în definirea strategiei de sprijin a fost „împuternicirea oamenilor”, luând în considerare rolurile și cunoștințele privind problemele de calitate deja răspândite în sectorul educației, chiar și în regiunile sudice din Italia. Inițial, au fost adunate informații și date despre cunoștințele preexistente ale oamenilor, nivelurile de maturitate ale organizației și facilitățile TIC.

Primul an a început cu o abordare mixtă – inclusiv asistență online pentru școli mai avansate și asistență tehnică la fața locului pentru cei mai puțin avansați - și apoi evoluând spre o strategie de sprijin mai puternică la distanță. Pe baza rezultatelor obținute, care cuprind progresul în cererea de participare, conformitatea cu rezultatele așteptate și rezultatele satisfacției clienților, în fiecare an proiectul și-a revizuit strategia și și-a actualizat instrumentele.

Multe mijloace diferite de sprijin au fost puse în aplicare și implementate în primii doi ani de activitate, implicând în principal, dar nu numai, persoanele direct responsabile cu procesul de autoevaluare.

- Seminarii regionale: pentru lansarea anuală a inițiativelor proiectului și prezentarea rezultatelor. 21 de seminarii au fost organizate cu aproximativ 1.900 de școli și peste 3.300 de participanți în public;

- Webinarii: seminarii interactive desfășurate online, care constau în prezentări live în timp real cu modelul CAF, procesul de autoevaluare și planificarea îmbunătățirii. 13 seminarii web au fost realizate și au participat 2.044 de persoane;
- Clase virtuale: clase interactive, bazate pe simulări și studii de caz, destinate completării cu cele observate prin analiza testelor de realizare îndeplinite de școli după webinarii. Accentul principal se pune pe colectarea și analiza datelor, raportul de autoevaluare și conținutul planurilor de îmbunătățire. Utilizatorii pot participa prin chat, video-chat, partajare de fișiere sau punând întrebări cu un microfon. Au fost realizate 6 cicluri de cursuri virtuale și au participat circa 1.500 de persoane;
- 7 Clipuri video CAF: un mod amuzant de a afla despre CAF, bazat pe formate TV bine cunoscute, stabilite în contextul școlii. Temele principale ale clipurilor sunt cele de leadership, strategie, abilitare, raportul de autoevaluare și conținutul planului de îmbunătățire;
- Întâlniri teritoriale CAF: concepute ca o experiență interactivă care motivează și angajează participanții. Întâlnirile realizate la nivel regional s-au concentrat pe modelul CAF, autoevaluarea procesului și planificarea îmbunătățirii. Jocuri de rol, jocuri motivaționale (cum ar fi percuția corporală) și activitățile practice ale echipei sunt principalul instrument utilizat. 84 de întâlniri organizate cu 1.400 de participanți.

Pe parcursul anului 2014, a fost lansată o nouă inițiativă F@CILE CAF (e@syCAF), care a oferit școlilor posibilitatea de a utiliza implementarea CAF de la sine în mod autonom, folosind toate mijloacele de mai sus ca suport accesibil de pe o platformă online. Scopul F@CILE CAF este de a profita de competențele dezvoltate de precedenții experți utilizatori CAF și să valorifice acest *know-how* împreună cu toate instrumentele realizate de proiect, adaptându-le la un nou sistem de sprijin, pentru a stimula parteneriatele teritoriale.

Pentru a activa un sistem de sprijin care să se bazeze pe actorii teritoriali, susținut în viitor la distanță de Centrul Național de Resurse CAF, proiectul a investit în activități de formare specifice care au implicat:

- birouri școlare regionale, pentru a crea echipa CAF în interiorul lor;

- utilizatori experți CAF, oameni care proveneau din școli și care s-au autoevaluat cu succes în 2012 și 2013 în cadrul proiectului instruit pentru a acționa ca „facilitatori”.

Acestea din urmă sunt inima așa-numitelor „Competency CAF HUBS” create pentru a asigura continuitatea sprijinului acțiunilor realizate în regiuni după finalizarea proiectului, pentru a ajuta la răspândirea modelului printr-o rețea de autosusținere.

În cadrul proiectului general, au fost implicate activ 541 de școli, generând 382 de rapoarte de autoevaluare și au fost definite 323 de planuri de îmbunătățire. 107 școli s-au aflat în procesul de implementare CAF, acestea întrebuițând platforma „F@CILE CAF”, cu un grad diferit de sprijin oferit de facilitatorii CAF și/sau cu ajutorul biroului Centrului de resurse CAF.

După încheierea proiectului, urma să fie înființată formal rețeaua școlilor de experți CAF și, după o evaluare finală, platforma cu toate instrumentele conexe să fie finalizată, devenind accesibilă pentru multe alte organizații publice, asistate la distanță de resursa națională CAF din centrul Italiei.

#### 4.4 Implementarea CAF de Consorțiul Centrului Asociat al UNED (Universitatea Națională de Educație la Distanță)

În ceea ce privește monitorizarea sistematică a rezultatelor organizației împreună cu principalele sale părți interesate, centrul a elaborat, împreună cu fiecare

dintre părțile interesate, instrumente personalizate de tipul *Balanced Scorecard* (BSC), pe care le utilizează ca instrumente de evaluare și de luare a deciziilor. Utilizarea sistematică a acestora a generat o cultură comună, orientată spre rezultate, care este evidentă în elaborarea planurilor, proiectelor și contractelor de program în care sunt implicate toate părțile interesate.

Această practică este legată de modul de gestionare a principalelor obiective și rezultate ale Centrului Universitar al UNED din Tudela (Spania), de a le împărtăși și de a lua decizii cu principalele lor grupuri de interese, care sunt studenții, administratorii sponsori (sediul UNED,

TUDELA

UNED50

Guvernul Navarrei și Consiliul Local al orașului Tudela), persoanele care lucrează în centru (lideri, profesori și tehnicieni) și mediul social în care funcționează Centrul Universitar.

Astfel, centrul a dezvoltat un sistem intern de asigurare a calității pentru management bazat pe CAF și sistemul universitar AUDIT, care servește ca referință pentru cele 63 de centre asociate ale UNED în întregul stat. Într-o autoevaluare realizată cu modelul CAF, s-a observat necesitatea ca principalele părți interesate să dispună de informații strategice cantitative, adaptate nevoilor și așteptărilor lor, pentru a vizualiza rapid evoluția rezultatelor pe care le consideră relevante și, prin urmare, pentru a facilita luarea deciziilor și încrederea în instituție.

Proiectul inițial a avut trei cicluri de revizuire și de îmbunătățire bazate pe CAF și este operat în prezent cu fiecare dintre părțile interesate într-un mod special și adaptat caracteristicilor, intereselor și timpului acestora.

Cele patru BSC sunt următoarele:

- a. BSC cu REȚEAUA DE CENTRE ASOCIATE (Inter @CENTRES): De la UNED Tudela o aplicație informatică este facilitată și gestionată, astfel încât fiecare centru universitar al rețelei UNED să poată accesa un BSC cu datele indicatorilor generici ai rezultatelor comune, fiind capabil să vizualizeze obiectivele, rezultatele, comparațiile și bunele practici care au contribuit în prezent cu 65 % dintre centre. Se lucrează în colaborare cu Comitetul de Calitate al Centrelor Asociate al UNED. Actualizarea funcționalității sale este anuală. Satisfacția directorilor centrelor asociată cu modul de partajare a rezultatelor în sistemul intern de asigurare a calității este de 90 %, conform răspunsurilor participanților la un sondaj.
- b. BSC CU MEMBRII CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE ȘI STUDENȚI: Liderii Centrului generează, în fiecare an, un BSC cu principalele obiective de atins în domeniul academic, Extinderea Universității, Calitatea în Management și Responsabilitate Socială, Tehnologie și Personal. Se numește Planul anual de management. Acesta este gestionat printr-o aplicație de calculator. Direcția desfășoară acțiuni de monitorizare trimestrială în cadrul reuniunilor de conducere și de monitorizare bianuală în cadrul reuniunilor Consiliului de administrație. Rezultatele obținute în medie sunt de 95 %. Acesta este publicat pe site-ul web (secțiunea Transparență).

- c. BSC CU FIECARE LIDER PENTRU ZONA ȘI PERSONALUL CENTRULUI: Domeniile menționate mai sus au suficientă identitate și dezvoltare pentru a avea propria lor reflecție strategică și, prin urmare, BSC specifice și integrate în planurile multianuale ale Centrului și în planul anual de management. Acestea sunt gestionate de lideri, de asemenea, cu tehnologia *Processes*. Monitorizarea individuală este realizată lunar de către fiecare lider, iar trimestrial este împărtășită în întâlnirile față în față ale liderilor. Toate zonele centrului o desfășoară. Satisfacția persoanelor care cunosc obiectivele este cuprinsă între 94 % și 100 % în ultimii patru ani.
- d. BSC CU ECHIPA DE MANAGEMENT: În plus, față de controlul evoluției anterioare a BSC multianual și al BSC anterior, echipa de management a proiectat un BSC rezumat, bazat pe factorii critici strategici și orientat spre evoluția competitivității și inovației. Informațiile aferente sunt discutate în cadrul întâlnirilor săptămânale cu fiecare lider.

#### Rezultate și beneficii:

Diferitele etape ale acestui proiect au implicat învățarea care a fost împărtășită de oamenii din echipele de lucru și, în special, în autoevaluările CAF înainte de evaluările externe. Se poate cita, de exemplu, importanța ca fiecare parte interesată să perceapă relevanța setului de rezultate prezentate, armonia cu propria strategie și utilitatea pentru luarea deciziilor.



Un alt aspect apreciat este legat de ajutorul oferit de noile tehnologii atât pentru optimizarea managementului, cât și pentru comunicarea internă și externă.

Un al treilea aspect este legat de importanța redirecționării eforturilor și strategiilor în vederea atingerii unor obiective complexe și că, fără monitorizarea sistematică a rezultatelor, nu ar fi fost atinsă.

Un al patrulea aspect se concentrează pe faptul că încorporarea rezultatelor tuturor grupurilor de interese în fiecare BSC contribuie la perceperea diversității impacturilor pe care trebuie să le realizeze fiecare domeniu.

În cele din urmă, un aspect mai uman este recunoașterea faptului că toate domeniile pot obține rezultate relevante și că implicarea oamenilor în lucrul cu clienții și, în același timp, în dezvoltarea strategică ne permite să oferim un serviciu bun, să avansăm în management și să realizăm proiecte de mare valoare.

#### 4.5 Implementarea CAF în două unități de învățământ din Italia: Direzione Didattica DON MILANI



(Giffoni Valle Piana) și IC GIOVANNI XXIII (Acireale)

Ambele unități sunt utilizatori CAF din anul 2014 și, de atunci, utilizarea activă a CAF le-a sprijinit în autoevaluarea și implementarea acțiunilor de îmbunătățire. Utilizarea CAF a consolidat conducerea celor două școli, a îmbunătățit gestionarea acestora prin procese și fapte, a condus la un personal instruit în mod constant și la părți interesate cu adevărat implicate.

În 2015, reforma care a stabilit noul cadru al sistemului național de evaluare a introdus obligația tuturor școlilor italiene de a efectua în mod regulat autoevaluarea, monitorizarea și măsurarea nu numai a rezultatelor educației, ci și a rezultatelor în materie de management al performanței și de a defini anual un plan de acțiune de îmbunătățire.

Astfel, utilizarea modelului CAF bazat pe autoevaluare și pe implementarea Planului de Îmbunătățire, conceptele TQM și logica PDCA pe care se bazează modelul, a acordat celor două școli o mare expertiză și le-a înzestrat cu instrumentele conceptuale și operaționale necesare pentru a face față în mod adecvat cerințelor unui nou sistem provocator de evaluare.

În plus, înainte de a deveni utilizatori CAF, ambele școli trăiau izolate, adesea într-o dimensiune auto-referențială. CAF le-a învățat importanța comparării cu ceilalți. Și de aceea ambele școli au devenit membre ale Senza Zaino (însemnând: fără rucsac!), o rețea națională de aproape 200 de școli inspirate de designul universal pentru învățare și de cele mai bune practici

pedagogice europene. Aceasta vizează autonomia și coresponsabilitatea copiilor în planificarea învățării, participarea părinților, la cooperarea cadrelor didactice într-o comunitate profesională, unde se împărtășesc cele mai bune practici. Desigur, managerii școlii au adus experiența de a fi utilizatori CAF în rețea, unde a apărut în mod independent un interes pentru utilizarea modelului.

## Rezultate

Ambele școli au utilizat modelul în mod eficient și au trecut prin procedura MIE obținând eticheta ECU în 2016. Analiza holistică profundă care urmează celor 9 criterii CAF a ajutat mult personalul școlilor să descopere în mod corespunzător punctele forte și punctele slabe ale organizațiilor lor.

În Direzione Didattica DON MILANI, utilizarea CAF a consolidat managementul mediului. Școala a început să introducă monitorizarea tuturor acțiunilor și să dezvolte acțiuni de îmbunătățire partajate cu personalul și cu toate părțile interesate, atât interne, cât și externe. Acest lucru a stimulat cultura responsabilității sociale a fiecărui actor și a declanșat procesul de responsabilitate socială.

IC GIOVANNI XXIII a folosit modelul CAF pentru a crea o comunitate puternică, pentru a identifica și consolida valori comune, pentru a împărtăși idei despre misiunea și viziunea școlii. Datorită analizei aprofundate și detaliate, școala a descoperit modul în care procesele cheie unice ar putea declanșa schimbarea.

În plus, participarea la rețeaua Senza Zaino (SZ) oferă școlilor șansa de a îmbunătăți practicile educaționale și profesorilor posibilitatea de a dobândi noi competențe, precum și de a-și îmbunătăți relația cu toate părțile interesate.

În cursul ultimei aplicații CAF, IC GIOVANNI XXIII a avut posibilitatea de a utiliza o versiune a modelului care a fost îmbogățită cu referire la principiile Senza Zaino. De fapt, datorită parteneriatului Centrului italian de resurse CAF cu rețeaua SZ, în 2017 a fost definită o personalizare a modelului CAF. Iar în prezent, cu modelul CAF, școlile care aparțin rețelei pot verifica nivelul de implementare a practicilor și principiilor SZ.

SZ este un model educațional și de predare holistic care își propune să creeze o comunitate de bune practici la școală și printre multele școli din rețea. Se bazează pe valori precum comunitatea, colaborarea, participarea democratică, responsabilitatea, stima de sine și autonomia



elevilor. Este bine cunoscut ca fiind o abordare cu adevărat incluzivă în contextul sistemului național de educație, unde numărul copiilor cu cerințe speciale crește din ce în ce mai mult în sălile de clasă.

CAF este un model organizațional: analiza holistică profundă care urmează celor 9 criterii îi determină pe membrii organizațiilor să se întrebe despre punctele slabe și punctele forte într-un mod științific susținut de logica ciclului PDCA și de principiile TQM. Ambele modele privesc școala din același punct de vedere, urmărind aceleași obiective: angajamentul, participarea oamenilor, responsabilitatea comună, sentimentul de parte activă a sistemului pentru care lucrează. Rețeaua SZ avea nevoie de o modalitate de a privi performanța generală a școlilor sale, o modalitate de a conecta mai mult fiecare clasă la întreaga școală și multe școli una la cealaltă. Și, în general, o modalitate de diseminare și consolidare a culturii îmbunătățirii continue a performanței în cadrul rețelei. Prin urmare, „căsătoria fructuoasă” a acestor două modele pare a fi o formulă *win-win* și permite extinderea principiilor CAF la o rețea de școli cu un impact foarte larg și omniprezent.

## 5. Prezentare proiect „Sistem de management al calității pentru Ministerul Educației și structuri subordonate CAF, SIPOCA 397”

Scopul proiectului „Sistem de management al calității pentru Ministerul Educației și structuri subordonate” (Cod proiect 116834, SIPOCA 397) este de a crea și implementa un sistem de management integrat, la nivelul Ministerul Educației, a Inspectoratelor Școlare Județene și a Caselor Corpului Didactic, precum și la nivelul altor instituții direct subordonate Ministerului Educației, prin dezvoltarea și implementarea setului de instrumente Cadrul Comun de Autoevaluare a Instituțiilor Publice (CAF).



Prin implementarea CAF, Ministerul Educației va dezvolta un sistem coerent de autoevaluare, eficientizând funcționarea proprie și a unităților/instituțiilor subordonate care asigură administrarea sistemului educațional;

Sistemul de autoevaluare va asigura îmbunătățirea serviciilor educaționale oferite beneficiarilor, iar proiectul va contribui la îmbunătățirea capacității administrative a Ministerul Educației și a unităților aflate în subordonare, răspunzând astfel măsurilor prevăzute în Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, respectiv a implementării unitare a managementului calității și performanței conform Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității.

Obiectivul general al proiectului îl reprezintă realizarea sistemului de management al calității pentru Ministerul Educației și structurilor subordonate. Obiectivul general al proiectului corespunde Obiectivului Specific 1.1. Dezvoltarea și introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică ce optimizează procesele decizionale orientate către cetățeni și mediul de afaceri, în concordanță cu SCAP, conform ghidului solicitantului pentru Cererea de proiecte IP 8/2017 din cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 (POCA).



Proiectul este implementat de Ministerul Educației Naționale și are în vedere realizarea și implementarea sistemului de management al calității pentru Ministerul Educației, 42 de Inspectorate Școlare Județene, 42 de Case ale Corpului Didactic și 12 instituții subordonate Ministerului Educației (Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, Centrul Național de Evaluare și Examinare, Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic, Palatul Național al Copiilor din București, Biblioteca Centrală Universitară din București, Biblioteca Centrală Universitară Mihai Eminescu din Iași, Biblioteca Centrală Universitară Lucian Blaga din Cluj Napoca, Biblioteca Centrală Universitară Eugen Todoran din Timișoara, Unitatea pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar, Institutul de Științe ale Educației, Institutul Limbii Române, Agenția de Credite și Burse de Studii).

Proiectul este cofinanțat din Fondul Social European (FSE) prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014 - 2020, Axa prioritară 1: „*Administratie si sistem judiciar eficiente*” a Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014–2020, obiectivul specific 1.1: „*Dezvoltarea și introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică ce optimizează procesele decizionale orientate către cetateni si mediul de afaceri în concordanță cu SCAP*”.

**a. Obiectivele specifice ale proiectului sunt:**

1. Implementarea CAF, ca instrument de management strategic și management al performanței în administrația publică -CAF adaptat la sistemul de educație.
2. Creșterea competențelor personalului, prin activități de instruire specifică, pentru utilizarea instrumentelor de managementul calității.
3. Promovarea/diseminarea bunelor practici ale managementului de tip CAF.



### **b. Activitățile derulate în cadrul proiectului :**

- A.1 Identificarea și analiza unor exemple de bune practici la nivel european în ceea ce privește sistemele și instrumentele de management al calității în educație cu accent pe procesul de implementarea a CAF pentru educație;
- A.2 Analiza structurii organizationale la nivelul MEC, a inspectoratelor școlare, a caselor corpului didactic și a 21 structuri subordonate și identificare grupului de evaluatori;
- A.3 Implementare CAF la nivel de Ministerul Educației, Subordonate, Isj-uri și CCd-uri;
- A.4 Promovarea bunelor practici CAF;
- A.5 Formare personal –grup țintă;
- A.6 Activități de informare și publicitate a obiectivelor, activităților și rezultatelor proiectului;
- A.7. Management de proiect.

### **c. Rezultatele așteptate sunt:**

- a. O analiză a bunelor practici la nivel european în ceea ce privește sistemele și instrumentele de management al calității în educație, cu accent pe procesul de implementarea a CAF
- b. Sistem unitar de management al calității și performanței CAF implementat în Ministerul Educației Naționale
- c. Sistem unitar de management al calității și performanței CAF implementat în 42 ISJ și 42 CCD
- d. Sistem unitar de management al calității și performanței CAF implementat în 12 instituții subordonate Ministerului Educației Naționale
- e. O conferință de bune practici în implementarea sistemului de management al calității-CAF
- f. Un ghid de bune practici în implementarea sistemului de management al calității-CAF
- g. 10 sesiuni de formare organizate cu 200 de persoane din MEN, ISJ, CCD și instituții subordonate în implementarea sistemului de management al calității pentru Ministerul Educației Naționale și structuri subordonate- CAF.



## 6. Modul de implementare a CAF în România prin proiectul „Sistem de management al calității pentru Ministerul Educației Naționale și structuri subordonate CAF, SIPOCA 397”

În cadrul procesului de autoevaluare, au fost definite punctele tari ale organizațiilor implicate în proiect, ținând cont de exemplele de bună practică existente la fiecare subcriteriu al Modelului CAF. Dintre acestea au fost selectate bunele practici existente.

**La nivelul Inspectoratelor Școlare Județene au reieșit următoarele bune practici, ca urmare a primului proces de autoevaluare:**



- Formularea clară și dezvoltarea misiunii și viziunii organizației: misiunea și viziunea sunt definite în PDI și în documentul „Starea învățământului”;
- Stabilirea unui set de valori aliniate cu misiunea și viziunea organizației, ce respectă cadrul general de valori specifice sectorului educațional; sunt definite în PDI și în documentul „Starea învățământului”;
- Conducerea printr-o cultură organizațională bazată pe inovare, pe încredere reciprocă și deschidere: sunt organizate întâlniri din adunările generale ale salariaților, CA, întâlniri online cu angajații și cu invitați specialiști în educație – ex. promovarea stării de bine în educație;
- Există parteneriate active școală - agenți economici, în vederea îmbunătățirii formării profesionale;
- Au fost definite obiective privind dezvoltarea parteneriatelor educaționale școală-părinți, comunitatea publică locală, agenți economici, syndicate, ONG-uri; parteneriat cu reprezentanții CJRAE și CCD; acorduri de parteneriat în domeniul formării cu unitățile de învățământ superior și ONG-urile, care oferă programe de formare (în Planul Managerial);
- Inspectoratul colaborează cu syndicatele, asociațiile/federațiile care reprezintă părinții, Consiliul Elevilor, Asociația Elevilor, respectiv operatorii economici care se implică în

stabilirea unor indicatori ai planului de școlarizare în ceea ce privește învățământul tehnic și dual. Există parteneriate cu agenții economici, oferte școlare care promovează formarea elevilor în domenii cu deficit de forță de muncă;

- g. Majoritatea factorilor interesați în dezvoltarea strategiei și planificării sunt consultați: elevii prin consiliile/asociațiile lor, părinții prin federațiile/asociațiile reprezentative, partenerii de pe piața muncii (agenții economici care susțin învățământul dual și profesional) și primăria;
- h. Calificarea înaltă a angajaților și existența resurselor umane capabile de performanță evidențiază pregătirea profesională și adecvată a personalului;
- i. Se realizează interviuri periodice cu angajații, pentru a afla care sunt necesitățile lor, în vederea îmbunătățirii activității administrative a inspectoratului;
- j. Inspectoratul are încheiate numeroase parteneriate cu Poliția Locală, ISU, diferite agenții sau structuri, precum Agenția Națională Antidrog, Serviciul Analiză și Prevenire a Criminalității, Brigada de Poliție Rutieră etc. și derulează proiecte cu tematică din domeniul sănătății și a siguranței cetățenilor: prevenirea traficului de persoane, a consumului de droguri, a educației rutiere, de prevenire a violenței, a educației pentru reacții corecte în situații de urgență, a educației pentru un stil de viață sănătos;
- k. În ultimii trei ani, conducerile unităților de învățământ au fost îndrumate și susținute de către inspectorat în vederea promovării și dezvoltării procesului de incluziune școlară a elevilor cu CES. De asemenea, în ultimii trei ani s-a organizat anual conferința națională „Educația specială de calitate – fundament pentru dezvoltarea persoanei cu dizabilități”, s-au organizat, de asemenea, patru simpozioane naționale cu participare internațională și șapte întâlniri metodice;
- l. S-a efectuat digitalizarea proceselor la nivel instituțional prin activarea licenței instituționale Google for education în vederea eficientizării consumului de resurse fizice (hârtie, toner etc.);
- m. Implementarea, asigurarea mentenanței și suportului tehnic pentru mai multe platforme informatice (Managementul Inspecției Școlare, Școala altfel, platforma dedicată de pretransfer al cadrelor didactice, RED - Resurse Educaționale Deschise etc.);

- n. Proiectarea și implementarea unui sistem de gestionare a proceselor care valorifică oportunitățile de digitalizare, decizii strategice bazate pe analiza și interpretarea datelor și standardele publice. Exemple: departamentul Secretariat registratură deține o platformă informatică unde sunt introduse toate comunicările; există platforme informatice dedicate pentru toate etapele din calendar privind situațiile școlare;
- o. Inspectoratul și unitățile școlare au derulat proiecte naționale și internaționale. În baza schimbului de experiență s-au concretizat exemple de bune practici, ca de exemplu, proiectul „Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți”-CRED;
- p. Este asigurată revizuirea și îmbunătățirea proceselor pentru a asigura protecția datelor cu caracter personal (Regulamentul general privind protecția datelor, GDPR);
- q. Promovarea accesibilității produselor/serviciilor instituției (de exemplu, accesibilitatea serviciilor online, program flexibil, documente într-o varietate de formate: pe hârtie, precum și o versiune electronică, posibilitatea traducerii în alte limbi a documentelor, afișe, broșuri, panouri de anunțuri– în rețeaua școlară);
- r. Acceptarea standardelor comune, facilitarea schimbului de informații și a serviciilor partajate pentru a coordona procesele aceluiași lanț de livrare în întreaga organizație și cu partenerii cheie din sectorul public și privat, ONG: Pentru diverse activități de modernizare instituțională, se derulează activități comune cu Primăria (direcția de învățământ, sprijin social – DGASPC) cu Prefectura, Comitetul de situații de urgență, Centrele culturale – ex activități cu Centrul cultural.

**Totodată, la nivelul Inspectoratelor Școlare Județene, aceste acțiuni au fost propuse și aflate în implementare:**

- a. Organizarea unor activități de consiliere vizând orientarea procesului de management al schimbării, în sensul promovării și facilitării schimbării organizaționale, în acord cu politicile naționale și europene în domeniul educațional: chestionar dezvoltat cu elemente de managementul schimbării aplicat și centralizat în Google Forms;



- b. Organizarea unor activități de consiliere privind digitalizarea proceselor de management, în vederea orientării organizației pentru adaptarea la schimbările transformării digitale, folosirea noilor tehnologii: Serviciul Informatizare a dezvoltat un raport privind digitalizarea proceselor de management, au fost identificate instrumente digitale (ex. lecții model, sisteme folosite pentru managementul învățării Google Classroom, aplicații pentru video conferințe, etc.);
- c. Dezvoltarea unui sistem managerial digitalizat în domenii precum: comunicare, administrarea documentelor, organizarea activităților la nivelul resurselor umane, etc.: comunicarea se realizează prin instrumente digitale (ședințe prin video conferință, adresă dedicată pentru ocuparea posturilor de director, dosare în variantă electronică pe o platformă dedicată, comunicare pe email). Comunicarea de tip digital a fost îmbrățișată de către directorii U.I.;
- d. Susținerea performanțelor instituției, prin autoevaluare continuă și activități de (auto)formare specifică membrilor structurilor manageriale, în domeniul leadership-ului educațional: se realizează o analiză periodică a necesarului de cursuri, ISGA analizează planul de formare al inspectorilor din subordine. Fișe de parcurs ale angajaților (care cuprind și cursurile la care aceștia au participat);
- e. Cultivarea relațiilor transorganizaționale și transformarea acestor parteneriate într-un cadru pentru dezvoltarea instituțională care să genereze o cultură care să caute și să accepte transformarea: există parteneriate încheiate cu ONG-uri pentru proiecte cu scop educativ. În prezent, se derulează șase parteneriate prin programe ERASMUS și POCU și sunt foarte multe proiecte cu teme diverse: teme rutiere, sănătate, etc;
- f. Realizarea unor dialoguri periodice cu inspectorii care au de rezolvat o anumită sarcină în diferite domenii: ISGA are un raport de autoevaluare anual – dezvoltat pe baza minutelor de la întâlnirile periodice cu inspectorii. ISG și ISGA participă la aceste întâlniri. 182 de manageri au fost mulțumiți de periodicitatea întâlnirilor dintre 381 respondenți;



- g. Participarea la cursuri specializate în folosirea programelor online specifice activităților desfășurate fiind necesare în implementarea procesului educativ: există alocat buget pentru aceste sesiuni de instruire. Anual se derulează un curs prin CCD-Inspekția școlară pentru profesorii debutanți;
- h. Dezvoltarea unor metode de colectare a sugestiilor de la angajați: există chestionare aplicate semestrial/anual și aceste chestionare conțin elemente privind sugestiile. Aceste chestionare se aplică și în școli;
- i. Identificarea pe piață a unor surse de finanțare care să suplimenteze bugetul și să vină în întâmpinarea nevoilor manifestate de către resursa umană (conform Plan managerial): Oportunitățile de finanțare sunt cele legate de programele ERASMUS și POCU. Există proiecte la nivelul școlilor derulate în parteneriat cu ONG-uri sau alți parteneri (de ex. Kituri de robotică). Colaborare cu ONG pentru finanțarea unor activități (ONG-urile au sponsorizat diferite școli);
- j. Dezvoltarea unui sistem de evaluare/feedback prin chestionare de satisfacție aplicate beneficiarilor: chestionare de satisfacție pentru beneficiari dezvoltate și aplicate;
- k. Realizarea unor acțiuni de îmbunătățire a imaginii inspectoratului: plan de acțiuni de îmbunătățire dezvoltat și urmărit de către inspectorul pe probleme de comunicare;
- l. Monitorizarea indicatorilor de performanță pentru a determina tendințele rezultatelor: Se fac evaluări comparative pe ani. Se stabilește care este evoluția indicatorilor în ultimii 3 ani. (se observă tendința acestora).

**La nivelul Caselor Corpului Didactic, au fost identificate următoarele puncte tari, cu ocazia primei autoevaluări:**

- a. Planul managerial prevede viziunea și misiunea organizației. Angajații au participat atât la construirea viziunii cât și la implementarea misiunii. Cum instituția are un public căruia i se adresează, niște beneficiari, au fost implicați și aceștia în formularea strategiei manageriale. Beneficiarii implicați sunt: cadrele didactice,



- autorități locale, agenți economici, fundații, muzee, ONG-uri;
- b. Valorile promovate de activitatea instituției sunt convergente cu misiunea și viziunea afirmată în documente și le respectă pe cele specifice educației;
  - c. Cele trei elemente - misiunea, viziunea și valorile au fost emise în anul 2000. Acestea sunt conforme cu strategiile locale, naționale, supranaționale și internaționale și iau în considerare digitalizarea, reformele din domeniul educațional și agendele comune europene și sunt analizate periodic, odată cu elaborarea Planului managerial;
  - d. Organizația este pregătită pentru provocările și schimbările specifice digitalizării. Astfel, CCD a fost dotată cu două cabinete de informatică prin două proiecte europene. Se organizează cursuri de educație digitală, la care participă toți angajații;
  - e. Este promovată o cultură a încrederii reciproce și a respectului între angajați și lideri, fără discriminare, cu egalitate de șanse și acceptare a nevoilor individuale și a circumstanțelor personale ale angajaților;
  - f. Strategiile și planurile organizației (Planul managerial, PDI) sunt elaborate în conformitate cu rezultatele observațiilor și analizelor mediului extern și ale analizelor de nevoi (diagnoza nevoilor de formare a județului);
  - g. Planurile și strategiile organizației sunt elaborate în conformitate cu viziunea și strategiile naționale și europene. Obiectivele, prioritățile și rezultatele integrate în planurile și strategiile organizației sunt formulate în conformitate cu misiunea și reforma sectorului educațional;
  - h. Sunt identificate nevoile și factorii care determină inovarea și creativitatea didactică, luând în considerare oportunitățile și presiunea transformării digitale. Se promovează realizările cadrelor didactice (manuale școlare, auxiliare, alte instrumente, exemple de bună practică);
  - i. În vederea adaptării la nevoia de formare privind educația digitală au fost instruiți profesorii în domeniul instrumentelor digitale de lucru cu elevii. Aceste recomandări au fost discutate, au fost stabilite direcții de acțiune, incluse în oferta de formare. A fost instruit un număr foarte mare de cadre didactice din județ;
  - j. Angajații sunt implicați în dezvoltarea de planuri, strategii, obiective, proiectarea proceselor și în identificarea și implementarea activităților de îmbunătățire și inovare;

- k. Instituția are implementate câteva scheme și metode adaptate pentru recompensarea non-financiară a angajaților: li se acordă spațiu în ziarul „Condeie” în vederea publicării unor articole; se facilitează implicarea personalului în proiecte, unele cu deplasări în străinătate; personalul a participat la concert la invitația Consiliului Județean;
- l. Multe evenimente la nivelul comunității locale sunt găzduite de CCD – sală de spectacol, serbări școlare, activități culturale pe plan local; încurajarea activă a participării și colaborării cu publicul extern prin cercuri, grupuri consultative. Exemple: grupuri organizate cu bibliotecarii din școlile din județ și cu elevii;
- m. Inițierea, derularea și dezvoltarea relațiilor cu beneficiarii, crearea de rețele de învățare și colaborare pentru a obține informații externe relevante și pentru a obține contribuții creative - asigurarea asistenței metodologice. Exemple: grup de WhatsApp, întâlniri periodice cu BCU, Biblioteca Națională a României, Asociația bibliotecarilor din România; grup de WhatsApp al cititorilor;
- n. Sunt analizate aspecte relevante pentru strategia instituțională: practici de lectură, tendințe privind evoluția unor domenii, tipuri de informații specifice solicitate de utilizatori, produse/servicii noi agreate, decalaje între cerere și ofertă etc.;
- o. Se fac analize ale proceselor ținând cont de obiectivele propuse. În funcție de rezultatele analizelor, se poate decide încetarea unor activități (în funcție de numărul de participanți și de feedback-ul acestora), altele devin activități de tradiție (de exemplu Ziua Bibliotecarului, Ziua bibliotecilor școlare, Ziua cărții, Cărți frumoase, daruri prețioase (de Crăciun sau de ziua lui Mihai Eminescu); Biblioteca de afară, expoziții itinerante cu cărțile colegilor;
- p. Utilizarea metodelor inovatoare pentru dezvoltarea serviciilor publice orientate către utilizatorii bibliotecii. Tipuri de prelucrări: scanare, mapare, elaborare metadate, stocare, migrare etc.
- q. Este asigurată orientarea către personalul didactic: ne adresăm tuturor cadrelor didactice din județ. În fișa de contract, sunt specificate întrebări cum ar fi: „De unde ați auzit de Biblioteca CCD”; „Ce v-ar plăcea să vedeți la Biblioteca CCD”; Chestionarele ajung la Direcțiune și se face un Raport. Se emite analiza SWOT pe anul precedent;

- r. Utilizarea parteneriatelor cu alte tipuri de biblioteci: bibliotecă națională, biblioteci județene, orașenești, comunale, universitare, școlare, specializate etc.; parteneriate cu edituri din județ și din țară (ex. Ed. BETA, DESTINE, ASTRALIS, AREFEANA, DELFIN, BEST SELLER);
- s. Se oferă invitații profesorilor metodiști pentru a-și prezenta cursurile, cărțile, aspectele importante din următoarele activități;
- t. Există un feedback pozitiv al publicului privind impactul performanțelor organizației asupra calității vieții cetățenilor/clienților, dincolo de misiunea instituțională. Feedback-ul se obține inclusiv online, la promovarea activităților derulate, feedback personal (verbal) din partea participanților; unele din activități sunt promovate prin mass-media sau pe paginile web/social media ale participanților;
- u. Există o monitorizare privind cantitatea și importanța acoperirii în media a performanțelor organizației (articole pozitive și negative). Există obiectivul ca în fiecare lună CCD să apară pe o pagină din ziarul „Condeie”; există o inițiativă de extindere și pe alte publicații;
- v. Instituția poate demonstra rezultate pe termen lung: creșterea numărului de profesori formați, care au apreciat în mod deosebit formarea; creșterea numărului de cititori ai ziarului.

**La nivelul Caselor Corpului Didactic, ca urmare a procesului de autoevaluare au fost stabilite următoarele acțiuni de îmbunătățire, aflate actualmente în implementare:**

- a. Organizarea de ședințe anuale în școlile din județ, în vederea identificării nevoii de formare particularizat la nivelul școlilor: întâlnirile lunare cu directorii de școli, reprezentant al școlii în ceea ce privește perfecționarea/formarea cadrelor didactice; întâlniri organizate online;
- b. Atragerea de fonduri necesare pentru formarea angajaților prin forme noi și inovatoare de învățare pentru a dezvolta competențele personalului: a fost semnat contractul pentru un proiect ERASMUS (7 școli partenere) - schimb de experiență pentru personalul didactic și auxiliar;
- c. Facilitarea participării la formare continuă a personalului didactic auxiliar, în raport cu nevoile de formare personale sau la nivel organizațional: program de formare continuă

pentru secretari – Curs de instrumente online pentru Serviciul Secretariat si Contabilitate.

Există cerere continuă pentru curs;

- d. Organizarea de debateri publice sau în mediul online pentru toate proiectele cu impact în societate: se organizează sesiuni științifice, sesiuni de comunicare pe pagina Facebook – cu impact imediat – și pe site-ul instituției;
- e. Activități de consultare diversificate: cerc metodic al profesorilor documentariști „Bibliotecă creativă de la tradițional la digital”; Workshop-uri online; Instrumente online; Consfătuiri județene; Programe de formare (desfășurate online) – Simpozion pentru personal didactic la clasa pregătitoare (exemple de practică);
- f. Elaborarea și aplicarea unui chestionar de satisfacție a angajaților și/sau ghid de interviu individual: realizat un Ghid de focus grup pentru identificarea nevoilor de dezvoltare profesională ce cuprinde și itemi privitori la măsurarea gradului de satisfacție aplicat angajaților;
- g. Identificarea și utilizarea noilor tehnologii relevante pentru organizație: s-a realizat achiziționarea și utilizarea de noi tehnologii prin proiecte europene ERASMUS;
- h. Analiza performanței și a capacității organizației, punând accent pe punctele tari, punctele slabe, oportunități și amenințări/riscuri: a fost realizată Analiza SWOT (parte din planul managerial 2021-2022).

**La nivelul Instituțiilor Subordonate, au fost identificate următoarele puncte tari, cu ocazia primei autoevaluări:**

- a. Agilitatea organizațională este asigurată prin menținerea și dezvoltarea unor servicii dinamice de cercetare, adaptate în mod constant și susținut la evoluția tehnologiilor informației, la nevoile de informare și la exigențele utilizatorilor;
- b. Consultarea angajaților organizației în vederea realizării tuturor documentelor (Regulament de organizare și funcționare, Regulament intern, Codul de etică etc.), care au implicații în ceea ce privește integritatea, respectul între angajați și lideri, precum și încurajarea egalității de șanse;
- c. Colaborarea permanentă cu persoane, instituții sau organizații și asociații profesionale cu scopul de a favoriza partajarea eficientă a rezultatelor obținute și a resurselor

disponibile. Exemple: proiectul LIB2life – se creează facilități mai ales în domeniul digitalizării și regăsirii documentelor digitale – implicate toate BCU și Politehnica; Consorțiul Anelis+ - achiziționează acces la bazele de date științifice și partajează resursele disponibile în acestea;

- d. Menținerea instituției în rândul entităților culturale atractive și moderne, care oferă comunității universitare un loc favorabil creației, învățării, cercetării, inovării și colaborării, prin organizarea sau găzduirea unor evenimente științifice și culturale, de înaltă ținută academică;
- e. Focalizarea atenției pe grupuri de utilizatori prin culegerea de sugestii, prin sondaje și mecanisme feedback care să permită identificarea nevoilor de studiu și, implicit, dezvoltarea permanentă a serviciilor. Sugestiile primite sunt analizate, discutate, se trag concluzii și se aduc la cunoștința celor care le-au propus (achiziție de carte, schimbare program în funcție de nevoile studenților) s-a creat o adresa de e-mail prin care se discută cu studenții și cu cadrele didactice;
- f. În cadrul Planului de acțiune sunt stabilite misiunea, viziunea și valorile organizaționale ale instituției, având în vedere documentele strategice de țară pentru perioada de implementare a planului. Pentru perioada 2021-2024, documentul este bazat pe viziunea strategică „România Educată” și pe Programul de Guvernare pentru perioada 2020-2024;
- g. Participarea la întâlnirile cu reprezentanți ai Comisiei Europene pentru elaborarea documentelor de programare din cadrul Programului Operațional Educație și Ocupare 2021-2027; Elaborarea Strategiei privind digitalizarea educației din România – SMART-EDU, capitolul Curriculum școlar pentru meserii emergente; Elaborarea Raportului Național privind implementarea Strategiei UNECE pentru Educația pentru



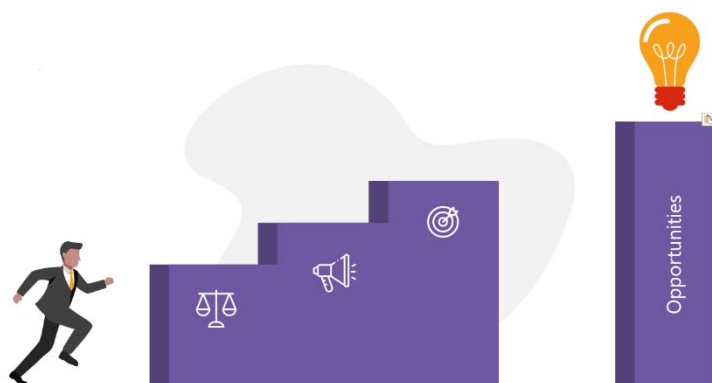
Dezvoltare Durabilă și implementarea Strategiei Naționale pentru dezvoltare durabilă a României 2030;

- h. Strategia educației și formării profesionale este complementară Strategiei Naționale de Învățare pe Tot Parcursul Vieții 2015-2020 și Strategiei privind reducerea părăsirii timpurii a școlii. Prin strategie, se propune dezvoltarea acestor servicii care să acompanieze elevii din ÎPT pentru facilitarea integrării lor pe piața muncii conform abilităților acestora și motivației lor intrinseci;
- i. 28 de unități școlare IPT au participat la pilotarea instrumentului SELFIE pentru WBL. Raportul pilotării va ajuta unitățile școlare și sistemul de formare profesională să ia cele mai bune măsuri în vederea continuării digitalizării formării profesionale;
- j. Instituția participă la proiecte și la programe naționale și/sau internaționale în domeniul evaluării în învățământul preuniversitar, precum testarea internațională Programme for International Students Assessment (PISA), derulat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), Studiul Internațional privind Procesul de Predare - Învățare, dezvoltat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) – TALIS.
- k. Laboratorul de analiză, dezvoltare și evaluare politici educaționale desfășoară activități de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor publice în domeniul educației (strategii, programe, proiecte, măsuri) și formulează recomandări pentru dezvoltarea inițiativelor de politici publice, pe baza expertizei și a rezultatelor de cercetare;
- l. Instituția analizează mediul extern în mod regulat, din perspectiva activităților de cercetare, studii prospective și servicii rezultate din activitatea de cercetare-dezvoltare. În urma acestor analize, instituția stabilește obiective strategice multianuale de cercetare. De ex: Obiective strategice multianuale de cercetare (2021-2025);
- m. În cadrul instituției, sunt definite obiective manageriale ce au la bază obiectivele strategice. Aceste obiective se monitorizează anual, iar rezultatele se regăsesc în Rapoartele de activitate anuale;
- n. Instituția realizează colaborări, parteneriate, consorții cu instituții sau entități publice sau private, cu preocupări în domeniile educației și cercetării, inclusiv cu asociații profesionale din țară și străinătate;

- o. Standardele utilizate în realizarea livrabililor - în redactarea articolelor și a rapoartelor de cercetare - sunt cele utilizate în mediul academic, fiind standarde consacrate la nivel internațional (ex. standardele Asociației Psihologice Americane - APA);
- p. Instituția are în organigramă posturi prevăzute și ocupate pentru protecția datelor cu caracter personal și TIC, fiind redactate și actualizate procedurile și politicile din domeniu.

**La nivelul Instituțiilor Subordonate au fost propuse și sunt în implementare următoarele acțiuni de îmbunătățire:**

- a. Îmbunătățirea infrastructurii informatice: S-au achiziționat servere, calculatoare. A fost achiziționat un software pentru activitatea biblioteconomică a instituției (sistem integrat de bibliotecă);
- b. Reactualizarea cunoștințelor personalului și dezvoltarea competențelor digitale în ceea ce privește utilizarea platformelor: Google Meet, CISCO Webwex, Zoom, Moodle etc: în Planul de dezvoltare profesională (dezvoltat în dec.2021) sunt cuprinse și teme de pregătire în domeniul digital;
- c. Inițierea de sondaje de opinie și anchete în vederea obținerii de feed-back cu privire la eficiența și imaginea instituției: un sondaj de opinie derulat. În prezent, se redactează rezultatele acestuia. A fost distribuit prin toate canalele de social media;
- d. Analiza oportunității de a îmbunătăți cultura organizațională, prin dezvoltarea orientării către inovare: s-a inițiat un proces de evaluare a satisfacției angajaților, modul în care ei doresc să se implice, cum văd evoluția propriei cariere, cum văd evoluția Bibliotecii – inovare și direcții;



- e. De efectuat analize periodice împreună cu părțile interesate pentru a monitoriza necesitățile și așteptările în continuă schimbare: se menține dialog permanent cu Universitatea. Sunt acțiuni inițiate, cum ar fi proiectul pentru identificarea tuturor lucrărilor științifice ale profesorilor (de la sfârșitul sec. XIX și până în prezent); proiecte cu instituții la nivel național și local – digitizare, creare baze de date; parteneriate create și în derulare;
- f. Alcătuirea unui plan de activități privind cultura informației: s-au desfășurat activități la începutul anului universitar – ziua porților deschise, vizite de orientare pentru studenții anul I, cursuri de digital pentru aceiași, stagii practică. Se vor relua și anul acesta;
- g. Implementarea unui sistem facil de colectare a sugestiilor și propunerilor de la angajați: anul trecut au fost și sugestii incluse în chestionar (întrebări deschise). Se intenționează reluarea și în acest an. Se organizează întâlniri cu angajații – s-a stabilit un calendar al întâlnirilor pentru fiecare departament. Este în derulare;
- h. Implementarea procesului de Benchmarking (analiză comparativă), cu precizarea rezultatelor vizate imediat și a efectelor pe termen lung: se realizează între BCU din țară. Există colaborare între bibliotecile similare. Se raportează către CA. Se decid și măsuri de îmbunătățire;
- i. Identificarea unor metode de recompensare a angajaților și de stimulente oferite celor cu rezultate deosebite: exista o activitate lunară – workshop-ul Bibliotecarul lunii – în fiecare lună un bibliotecar prezenta o temă pe care a studiat-o – participare cu persoane din exterior. La finalul activității, se înmânează o diplomă, plus produse. Se intenționează reluarea acestei activități;
- j. Dezvoltarea și implementarea unui sistem de indicatori de performanță privind responsabilitatea socială a instituției: oferirea de gratuitate tuturor studenților de la universitățile de stat. Deschiderea către publicul extern – se poate înscrie orice membru al comunității. Organizarea de evenimente culturale și științifice cu participare liberă și gratuită – pentru toate categoriile de public;
- k. Comunicarea obiectivelor generale și specifice ale instituției către toți angajații: Documentele instituționale au fost transmise către toți angajații;
- l. Atragerea de resurse financiare prin programe de profil naționale și internaționale: există trei proiecte europene, câștigate cu finanțare, aprobate în 2021 – în implementare;

- m. Eficientizarea activităților de management, prin utilizarea instrumentelor digitale: există un sistem de comunicare ce constă în întâlniri (zoom) – privind stadiul implementării proiectelor, probleme apărute în activitatea de cercetare. Fiecare șef de laborator ține legătura cu angajații. Activitatea Consiliului Științific se derulează tot digital. S-a înființat o rețea de cercetare în educație cu universități, institute de cercetare – utilizând instrumente de comunicare digitală;
- n. Dezvoltarea și implementarea unui proces de furnizare de feedback în timp util către toți angajații pentru a-și îmbunătăți performanța individuală: Procesul este implementat. La finalul anului se acordă feedback-ul de către echipa de management. Există sistem de *peer review* – se aplică pe parcursul realizării studiilor;
- o. Realizarea unor instrumente de monitorizare și evaluare, adaptate specificului activității de cercetare: există un instrument de monitorizare și evaluare; planificare de la nivel de proiect la nivel individual. În fiecare an se realizează și se mențin la zi (pentru a asigura predictibilitatea activității);
- p. Promovarea la nivel instituțional a bunelor practici rezultate din participarea la programe de formare: se realizează împărtășirea bunelor practici de către colegii care au participat la diverse activități de formare (ex. proiectul PISA - OECD);
- q. Îmbunătățirea permanentă a prezentării produselor de cercetare, în funcție de categoria de beneficiari, în vederea creșterii accesibilității acestora: s-au adus în echipă persoane cu competențe în design de produse de cercetare;
- r. Achiziția de bunuri pentru susținerea tiparelor de mic tiraj; scăderea costurilor de producție pentru tiparele de mic tiraj: au fost demarate discuții, se are în plan achiziția unei tipografii proprii pentru tipare de mic tiraj;
- s. Crearea pe site a unei secțiuni în care colaboratorii să își poată exprima ideile și inițiativele, în vederea îmbunătățirii serviciilor și stabilirea priorităților în cheltuirea banilor publici: există platforme pentru colaboratori în vederea exprimării ideilor și inițiativelor (Brain Map, ERIS, EURAXESS, RMU etc.).

## Concluzii

Mediile economice și sociale sunt criterii esențiale pentru a înțelege în ce context funcționează organizațiile educaționale, precum și diferitele presiuni și provocări cărora trebuie să le răspundă acestora cu soluții.

Motivul principal pentru care unitățile de învățământ decid să utilizeze CAF îl reprezintă faptul că acesta este un instrument total de management al calității pentru administrațiile publice, elaborat în scopul de a determina administrațiile publice din întreaga Uniune Europeană să practice o abordare de management al calității pentru îmbunătățirea performanțelor, la toate nivelurile organizației.

CAF, ca instrument special conceput de și pentru organizațiile publice, poate fi considerat un pas înainte în ceea ce privește managementul calității, chiar dacă este comparat cu alte standarde care au fost puse în aplicare în trecut de unele organizații interviewate.

Implicarea părților interesate esențiale s-a dovedit a fi unul dintre cele mai importante lucruri de luat în considerare, atunci când se implementează CAF. Concepte precum implicarea și reprezentarea principalelor părți interesate (de exemplu, personalul didactic/nedidactic și beneficiarii finali) sunt importante și pot aduce unele beneficii neașteptate pe termen lung. Într-adevăr, împreună cu performanța organizației, implementarea CAF poate, de facto, să crească participarea angajaților și să creeze percepția plăcută de a contribui activ la misiunea și viziunea organizației.

Conducerea joacă un rol crucial în inițierea, facilitarea și aprecierea utilizării CAF. În primul rând, conducerea trebuie să aibă atitudinea corectă și deschisă de a decide implementarea CAF. Este recomandată o atitudine de încredere în personal și în conduita profesională a acestuia, pentru a realiza autoevaluarea și pentru a veni cu propuneri utile de îmbunătățire. În al doilea rând, liderii trebuie să creeze și condițiile care permit o bună autoevaluare, investind în instruirea echipei de autoevaluare, furnizarea de informații și asigurarea unor condiții de siguranță pentru a se putea efectua autoevaluarea. În cele din urmă, liderii trebuie să se angajeze să valorifice raportul de autoevaluare. Conducerea trebuie să fie pregătită pentru a trage concluziile corecte și pentru a întreprinde acțiunile adecvate de îmbunătățire.

Ciclul PDCA este un proces-cheie care trebuie urmat, pentru a evalua fiecare acțiune și, dacă este necesar, pentru a o corecta. Prin urmare, toate acțiunile puse în aplicare și măsurarea lor

sunt decisive pentru a înțelege dacă aplicarea lor a avut un impact asupra organizației și asupra funcționării acesteia.

CAF este un instrument creat pentru a aduce schimbări organizaționale și culturale în cadrul administrațiilor publice, printr-un proces decizional orientat spre rezultate. După cum se poate deduce din studiile de caz, principalul beneficiu al CAF este schimbarea culturii organizaționale și, prin urmare, atitudinea față de măsurători și indicatori.

CAF nu este doar un instrument de evaluare, ci și un instrument de sensibilizare, mobilizare și promovare, în ceea ce privește managementul calității totale în administrația publică. Sensibilizarea joacă un rol foarte important, în sensul schimbării mentalității și a receptivității în ceea ce privește introducerea de noi instrumente.

Un alt rol important al instrumentului CAF este acela de motivare prin implicarea personalului ce realizează autoevaluarea în identificarea domeniilor deficitare, unde trebuie să se intervină, precum și în propunerea de soluții concrete pentru îmbunătățirea/eficientizarea activității în domeniile respective. Astfel, angajații se simt motivați, implicați, responsabilizați.

Un alt aspect este cel legat de obținerea unui diagnostic cu privire la modul real de funcționare și de identificare a problemelor și soluțiilor posibile ce duc la creșterea performanței instituției publice.

În concluzie, punerea în aplicare a CAF necesită un anumit grad de angajament și o participare reală a părților interesate. Particularitățile CAF necesită ca timpul, sprijinul grupului și motivațiile individuale coerente să fie pe deplin înțelese și să reușească să schimbe organizațiile în care este aplicat acest instrument. În plus, în ciuda eforturilor pe care personalul și conducerea le pot depune în evaluarea CAF, cursurile de formare și sprijinul din partea experților CAF sunt cruciale, în special atunci când organizația se află la prima implementare.

## GLOSAR DE TERMENI

(Sursa: *The Common Assessment Framework (CAF)*)

*Improving Public Organisations through Self-Assessment – CAF*  
2020)



### Benchlearning:

Un proces de învățare bazat pe dovezi în care se creează o conexiune sistematică și integrată între comparațiile performanțelor și învățarea reciprocă, în scopul identificării bunelor practici prin intermediul unor sisteme de învățare comparativă bazate pe indicatori.

### Benchmarking:

Un proces de măsurare sistematic și continuu; un proces de comparare și măsurare permanentă a proceselor afacerii unei organizații, comparativ cu liderii din domeniu de oriunde din lume, în scopul obținerii de informații care vor ajuta organizația să își îmbunătățească performanțele.

### Bună practică (best practice):

O practică de lucru fără erori, demonstrată și documentată, care depășește normele performanțelor operaționale cunoscute dintr-un mediu de afaceri specific.

### Calitate (în contextul sectorului public):

Livrarea unui serviciu public ce deține un set de caracteristici / trăsături care îndeplinesc sau satisfac, într-un mod sustenabil:

- Cerințele / specificațiile (legislație, reglementări);
- Așteptările cetățenilor / clienților;
- Așteptările altor părți interesate (din zona politică, financiară, instituții, personal)

### Cetățean/Client:

Termenul Cetățean / Client reflectă relația complexă dintre administrație și public. Persoana căreia îi sunt adresate serviciile trebuie să fie considerată drept Cetățean; un membru al societății democratice cu drepturi și obligații (ex. plata taxelor, actor politic etc.). persoana trebuie considerată a fi de asemenea Client, nu doar în contextul livrării serviciilor, unde are rolul de beneficiar al acestor servicii, dar și în contextul în care trebuie să își îndeplinească obligațiile (plata taxelor), unde are dreptul să fie tratat cu corectitudine și curtoazie fără a-i fi ignorate interesele și nevoile.

### Ciclu PDCA:

Un ciclu de 4 etape care trebuie să fie parcurs pentru a obține îmbunătățire continuă, așa cum este descris de Deming:

- PLAN (faza de proiect);
- DO (faza de execuție);
- CHECK (faza de control);
- ACT (faza de acțiune, adaptare și corecție).

Pune accent pe faptul că programele de îmbunătățire trebuie să înceapă cu o planificare atentă, trebuie să aibă ca rezultat acțiuni eficiente, să fie verificate și adaptate și să ducă la o nouă etapă de planificare într-un ciclu continuu.

### Digitalizare – digitizare – transformare digitală:

Digitalizarea este procesul de convertire a datelor analogice în date digitale informatice. Datorită dezvoltării rapide a tehnologiilor informatice, Internetul și Social Media au dus la schimbarea societății, afacerilor și serviciilor publice în multe domenii. Organizațiile din sectorul public trebuie să-și pregătească angajații să utilizeze digitalizarea pentru a rezolva problemele curente sau a găsi moduri mai eficiente de livrare a serviciilor. Măsurile în acest domeniu includ stabilirea unei strategii de digitalizare, instruire, ghiduri pentru protecția datelor, desemnarea Responsabililor cu protecția datelor etc.

Competențele digitale se referă la utilizarea tehnologiilor digitale de prelucrare a datelor, comunicare și rezolvare de probleme.

Transformarea digitală și inovarea se referă la un proces de adoptare de către organizație a instrumentelor și metodelor digitale, în special a celor care fie nu au inclus factorul digital ca parte a activităților, fie nu a ținut pasul cu schimbările în tehnologiile digitale. Practica de transformare digitală în sectorul public trebuie să aibă în vedere scopul serviciului public și să implice factori suplimentari cum ar fi deținerea și păstrarea datelor publice (în special identitatea), securitatea și confidențialitatea datelor, accesibilitatea serviciului digital pentru toată lumea și formarea competențelor digitale.

### Evaluare:

Examinarea acțiunilor implementate pentru a determina dacă acestea au produs rezultatele dorite și dacă alte acțiuni ar fi putut obține rezultate mai bune la costuri mai mici.

### Excelență:

O practică remarcabilă în conducerea organizației și obținerea rezultatelor, având la bază un set de Concepte Fundamentale care includ: orientarea către rezultate, orientarea către client, leadership și constanța obiectivelor, management prin procese și fapte, implicarea personalului, îmbunătățirea și inovarea continue, parteneriate reciproc avantajoase, responsabilitatea socială.

### Învățare:

Obținerea și înțelegerea cunoștințelor și informațiilor care pot duce la îmbunătățire sau schimbare. Exemple de învățare organizațională includ benchmarking/benchlearning, evaluări și audituri interne și externe, studiul celor mai bune practici. Exemple de învățare individuală includ instruirea și dezvoltarea abilităților.

### Lideri:

Persoanele care coordonează și armonizează interesele tuturor celor care au un interes în organizație, incluzând echipa executivă, toți ceilalți manageri și persoanele aflate în poziții de leadership în cadrul unei echipe sau cu un rol de leadership.

### Leadership:

Modul în care liderii dezvoltă și facilitează îndeplinirea misiunii și viziunii organizației. Reflectă modul în care ei dezvoltă valorile necesare pentru succesul pe termen lung și le implementează prin acțiuni și comportament adecvat. Indică modul în care liderii sunt implicați personal în asigurarea că sistemul de management este dezvoltat, implementat și revizuit, iar organizația se concentrează permanent pe schimbare și inovare. Termenul "leadership" se referă la grupul de lideri care conduc organizația.

### Parteneriat:

O relație de lucru durabilă între două sau mai multe părți, pe baze comerciale sau non-comerciale, încheiată pentru a îndeplini un scop comun din care rezultă valoare adăugată organizației și pentru clienți / părți interesate.

### Părți interesate (Stakeholders):

Toți acei factori care au un interes în ce privește funcționarea unei organizații, a activităților sale și rezultatele sale. Aceștia pot include: factorii de decizie politică, cetățenii / clienții, partenerii, angajații, agențiile de inspecție, instituțiile media, autoritățile guvernamentale și autoritățile de reglementare etc.

### Performanță:

O măsură a realizărilor obținute de un individ, o echipă, o organizație sau un proces.

### Plan de Acțiune:

Un document ce conține activități, responsabilități, obiective pentru implementarea proiectului (ex. ținte / termene limită) și resurse necesare (ex. ore-om, resurse financiare)

### Responsabilitate socială:

Angajamentul organizațiilor din sectorul public și privat de a contribui la dezvoltarea durabilă prin colaborarea cu angajații, familiile acestora, comunitățile locale și societatea în general în vederea îmbunătățirii calității vieții. Scopul este de a aduce beneficii pentru organizație și pentru societatea ca întreg.



### Rezultate cheie ale organizației:

Acele rezultate pe care organizația le obține cu privire la strategie și planificare, în legătură cu nevoile și cerințele diferitelor părți interesate (rezultate externe); și rezultatele organizației referitoare la managementul propriu și îmbunătățire (rezultate interne).

### Total quality management (TQM):

O filosofie de management care implică întreaga organizație (procesele cheie, procese de management, procese suport) prin asumarea responsabilității și asigurarea calității produselor, serviciilor și proceselor, prin încercarea constantă de a îmbunătăți eficacitatea proceselor în fiecare etapă. TQM ar trebui să abordeze toate aspectele organizației, utilizând tehnici cuprinzătoare de management pentru a satisface necesitățile și cerințele clienților. Abordarea implică și părțile interesate.



## Surse bibliografice

Common Assessment Framework The European model for improving public organisations through self-assessment

Comparative Analysis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States”  
HOTĂRÂRE nr. 994 din 18 noiembrie 2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar

Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 Pilonul IV – Managementul calității și serviciile publice

[https://www.caf-network.eu/img\\_auth.php/8/85/CAF2020\\_English.pdf](https://www.caf-network.eu/img_auth.php/8/85/CAF2020_English.pdf) (accesat în ianuarie 2022)

<https://www.caf-network.eu/Practices> (accesat în ianuarie 2022)

[https://www.caf-network.eu/img\\_auth.php/8/85/CAF2020\\_English.pdf](https://www.caf-network.eu/img_auth.php/8/85/CAF2020_English.pdf)(accesat în ianuarie 2022)

<https://www.eipa.eu/> (accesat în ianuarie 2022)

<https://www.eupan.eu/caf/> (accesat în ianuarie 2022)

<https://www.vvob.org/en/education/our-vision-on-quality-education> (accesat în ianuarie 2022)

<https://palnetwork.org/what-do-we-mean-by-a-quality-education/> (accesat în ianuarie 2022)