



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

Analiza bunelor practici la nivel european în ceea ce privește sistemele și instrumentele de management al calitatii în educație cu accent pe procesul de implementare a CAF

Elaborat,

Expert tehnic relationare

Adina Triandafil

Elena- Diana DICIANU

Veronica DUMITRU

Verificat,

Manager proiect

Lucia Maria CURTA

Cuprins

- I. Introducere
- II. Conceptul de calitate - ca parte integrantă a dezvoltării administrației publice
- III. Abordarea managementului calității în administrația publică în statele Uniunii Europene, preponderent din Belgia, Italia, Portugalia, Norvegia și Slovacia
- IV. Caracteristicile managementului calității în administrația publică în domeniul educației la nivel european, preponderent în cele cinci țări analizate - Belgia, Italia, Norvegia, Slovacia, Portugalia și România
- V. Bune practici la nivel european în procesul de implementarea a CAF în sistemele de educație din Belgia, Italia, Portugalia, Norvegia și Slovacia
 - 5.1. Belgia
 - 5.2. Italia
 - 5.3. Norvegia
 - 5.4. Slovacia
 - 5.5. Portugalia
 - 5.6. Alte modele de bune practici din Uniunea Europeană
- VI. Concluzii

Anexe

Surse bibliografice

Capitolul I Introducere

Utilizarea metodelor și instrumentelor de management al calității totale a început să pătrundă încă de la începutul anilor 90 și în sectorul public european, din necesitatea de modernizare a managementului public, de creștere a performanței și orientare mai accentuată către beneficiari (cetățeni).

Performanța în sectorul public implică o evaluare continuă care să țină cont de situația existentă, pentru formularea unor piste reale de îmbunătățire a calității serviciilor pe care le oferă. Aceasta a fost premisa de la care s-a pornit în construirea unor sisteme reale de evaluare a modului de funcționare a instituțiilor din administrația publică, compatibile pentru organizațiile din acest sector.

Astfel, a apărut Cadru Comun de Auto-evaluare sau Common Assessment Framework (CAF) ca instrument al cooperării europene, realizat cu scopul de a promova continuu modernizarea administrației publice din țările europene.

Menirea CAF este să fie un instrument la dispoziția organizațiilor publice din întreaga Europă care să le ajute să-și însușească tehnicile de management prin calitate totală (TQM - Total Quality Management) și să-și îmbunătățească performanțele. CAF furnizează un cadru simplu și ușor de utilizat care permite auto-evaluarea organizațiilor din sectorul public.

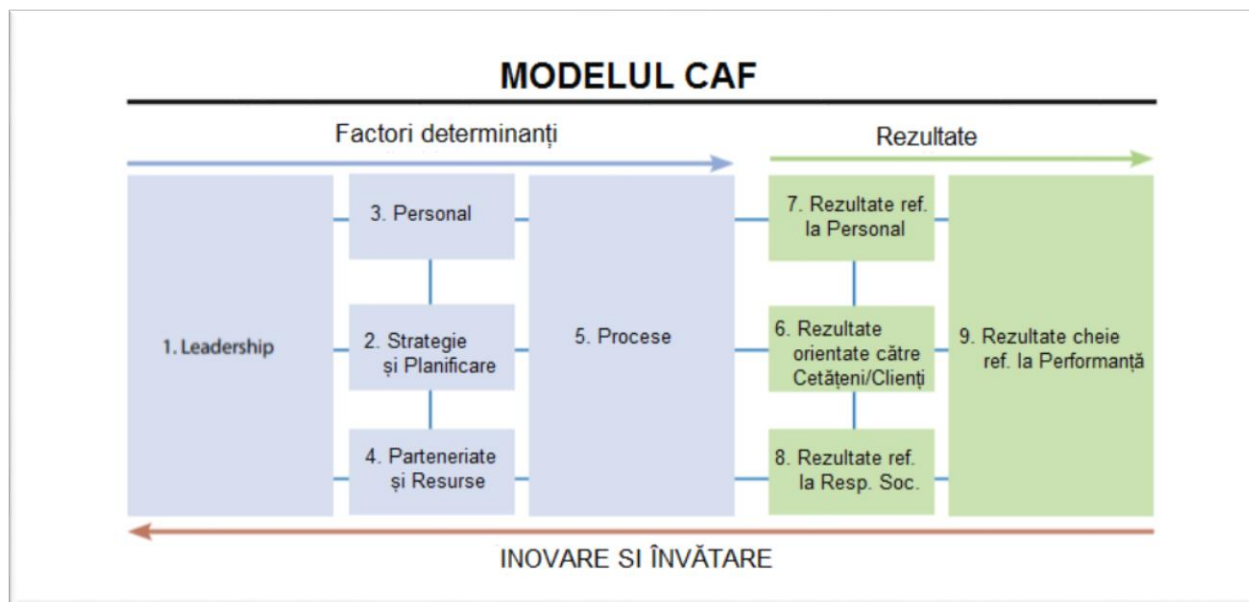
CAF are 4 obiective principale:

1. De a prezenta administrațiilor publice principiile TQM și de a le îndruma gradual, prin utilizarea și înțelegerea procesului de autoevaluare, să ajungă de la succesiunea de activități "Plan-Do" la ciclul complet "Plan-Do-Check-Act (PCDA)";
2. De a facilita autoevaluarea organizațiilor din sectorul public, cu scopul obținerii unui diagnostic și a unei liste de acțiuni de îmbunătățire;
3. De a acționa ca o punte care face legătura între diferitele modele utilizate în managementul calității;
4. De a facilita **Benchlearning**-ul între organizațiile din sectorul public.

CAF reprezintă un cadru foarte potrivit pentru inițierea unui proces de îmbunătățire continuă. Astfel, CAF înseamnă:

- O autoevaluare bazată pe dovezi, față de un set de criterii care sunt acceptate de un mare număr de organizații din sectorul public din Europa;
- Oportunitatea de a identifica progresul și realizările deosebite;
- Un mijloc de a obține coerența direcțiilor de urmat și consensul în ce trebuie făcut pentru a îmbunătăți abordările unei organizații;

- O legătură dintre diferitele rezultate care trebuie îndeplinite și factorii determinanți care duc la obținerea acestor rezultate;
- Un mijloc de a facilita implicarea angajaților în procesul de îmbunătățire;
- O oportunitate de a promova și împărtăși bunele practici între diferitele structuri ale organizației și între diferite organizații;
- Un mijloc de a integra diferite inițiative ale calității în activitățile curente ale organizației;
- Un mijloc de a măsura progresul în timp, prin autoevaluări periodice.



Modelul CAF (Common Assessment Framework) este un instrument Total Quality Management bazat pe 9 criterii. Cinci din acestea sunt „Factori determinanți” și patru sunt „Rezultate”.

Criteriile de la „Factorii determinanți” se referă la ceea ce face organizația și cum își abordează sarcinile pentru a obține rezultatele planificate.

Criteriile de la „Rezultate” se referă la ceea ce obține organizația în domeniile: Satisfacția clienților, Satisfacția angajaților, Responsabilitate socială și Rezultate cheie referitoare la performanță. „Rezultatele” sunt cauzate de „Factorii determinanți” și „Factorii determinanți” sunt îmbunătățiți pe baza feedback-ului obținut de la „Rezultate”.

Săgețile subliniază natura dinamică a Modelului. Ele indică faptul că inovația și învățarea ajută la îmbunătățirea factorilor determinanți, care apoi conduc la îmbunătățirea rezultatelor.

Fiecare din cele nouă criterii are o definiție care explică în linii mari semnificația acelui criteriu.

Pentru a dezvolta semnificația exprimată în termeni generali, fiecare criteriu este împărțit într-un număr de subcriterii. În total cele 28 de subcriterii ale Modelului CAF definesc aspectele principale care trebuie avute în vedere la evaluare. Ele sunt ilustrate cu exemple care explică mai în detaliu conținutul subcriteriului și sugerează arii posibile de abordat, pentru a explora modul în care organizația îndeplinește cerințele exprimate în subcriteriu.

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).

Common Assessment Framework – CAF este un instrument de măsurare a performanțelor unei organizații, prin stabilirea unei analize diagnostic. 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. În perioada 2000-2005, circa 900 de administrații publice europene au utilizat CAF pentru a optimiza funcționarea organizațiilor. Un interes deosebit față de acest instrument a fost manifestat și din afara granițelor UE și anume din China, Orientul Mijlociu, Republica Dominicană și Brazilia.

CAF este un instrument ușor de utilizat, disponibil gratuit și destinat să sprijine organizațiile din sectorul public european în utilizarea tehnicilor de management al calității în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale. CAF oferă un cadru de autoevaluare care din punct de vedere conceptual este

similar modelelor tipice mult mai celebrului TQM (Total Quality Management) și cu precădere Modelului de Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM), dar care este special construit pentru organizațiile din sectorul public, luând în considerare caracteristicile specifice acestora.

Cadrul Comun de Evaluare are patru mari obiective:

– 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.

În 2005, la 5 ani de la apariția instrumentului la nivelul Uniunii Europene, Institutul European de Administrație Publică a publicat un raport din care s-a putut observa foarte clar gradul de extindere al implementării CAF în spațiul comunitar dar și în țări care la acea dată nu erau membre ale Uniunii Europene. Conform raportului, CAF a fost implementat în circa 27 de țări, fie cu caracter de recomandare, voluntar sau obligatoriu.

Studiul din 2005 s-a bazat pe 131 chestionare completate de organizații din 22 de țări, ceea ce confirmă faptul că modelul CAF se bucură de o utilizare tot mai vastă la toate nivelurile sectorului public în spațiul european.

Capitolul II. Conceptul de calitate - ca parte integrantă a dezvoltării administrației publice

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 aceluiași 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, context și circumstanțe variate, dintre care: problemele sociale și excluziunea socială cauzate de crizele financiare și

economice, un nivel scăzut de încredere a politicienilor și a instituțiilor publice, schimbările 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 urmează¹:

- (1) 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 care se referă la dezvoltarea în continuare a administrației sale publice ca „cealaltă față a aceleiași monede”.
- (2) Tendințele 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.
- (3) O influență internațională lipsită de ambiguitate a fost demonstrată: dezvoltarea, 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.
- (4) În principiu, utilizarea instrumentelor QM individuale nu ar trebui să fie obligatorie. De regulă, 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 al organizațiilor administrației publice. Analiza a arătat că guvernele naționale au specificat în mod clar instrumentele de calitate în cadrul organizațiilor administrației publice pe care le-au sprijinit, în special prin sprijinirea lor din punct de vedere financiar, material, profesional și în alte moduri.
- (5) 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; managementul calității în administrațiile publice al Institutului European de Administrație Publică al statelor membre ale UE; prin diferite proiecte; o combinație de 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.

În majoritatea statelor membre, publicațiile privind calitatea în administrația publică sunt furnizate în limbile naționale pentru a sprijini, în plus, promovarea calității și pentru a stabili terminologia în limba locală.

De obicei, astfel de publicații sunt legate de: promovarea CAF (traducere în limba locală în aproape toate statele membre); promovarea unor instrumente, metode, abordări și orientări practice specifice în materie de calitate; comunicarea strategiilor, politicilor și inițiativelor; schimbul de bune practici; mai multe rapoarte.

În general, publicațiile electronice sunt foarte populare, deoarece pot fi actualizate cu ușurință și sunt accesibile gratuit; de exemplu, publicațiile spaniole privind premiile de calitate sau bunele practici în general sporesc analiza comparativă și învățarea comparativă.

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) și sugestii și cutii de reclamații pentru clienți și angajați.

Se utilizează o varietate de instrumente de calitate dezvoltate la nivel de țară, de exemplu:

- a) C.L.E.A.R. în România, un instrument de diagnosticare conceput pentru a ajuta administrațiile locale și/sau alte organizații să înțeleagă mai bine participarea publicului;
- b) Agenda locală 21 din Republica Cehă, un instrument de calitate utilizat în orașe și municipalități; InternetSpiegel în Țările de Jos, un instrument de satisfacție a angajaților;
- c) Cluburi de calitate din Italia: utile dacă implică toți actorii care influențează eficiența și calitatea serviciilor.

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 lucru este strâns legat de sprijinul acordat de guvernele naționale în această privință: cele mai recomandate modele sau instrumente primesc cel mai mult sprijin guvernamental, care poate fi financiar, material, expert 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 sau alte forme de sprijin, 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 2008ⁱⁱ:

- a) Cooperarea și rețelele dau roade (Finlanda).
- b) Crearea de sinergii informale sau formale între diferiții actori care promovează sistemele de management al calității este esențială pentru sprijinirea inițiativelor și pentru propunerea unor căi coerente (Italia).
- c) 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).
- d) Deși abordarea QM este descentralizată, este recomandabil ca instituțiile guvernamentale să coopereze pentru promovarea QM în administrațiile publice.
- e) Aceste instituții (uneori și altele) rămân în contact direct (Polonia).
- f) 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 calitate și/sau acordarea de bune practici, publicații și rețele. De exemplu, colaborarea în rețea este utilizată pe scară mai largă și poate fi realizată în diferite moduri: organizate 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.

Analizele comparative, 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:

Analiza comparativă este ceva care se face tot timpul, dar nu într-o măsură foarte mare. Cu toate acestea, există câteva exemple foarte bune de analiză comparativă în rândul organizațiilor din sectorul public și privat. Analiza comparativă internațională se realizează, de asemenea, într-o anumită măsură (Finlanda). Analiza comparativă a serviciilor publice nu este o chestiune simplă. Compararea performanțelor organizațiilor publice poate fi foarte complicată, deoarece obiectivele lor, fiind sociale, sunt adesea dificil de măsurat. De asemenea, trebuie să luăm în considerare aspectele politice și administrative ale operațiunilor din cadrul organizațiilor publice. 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 merg mână în mână cu consolidarea unei culturi a calității, astfel cum a raportat Ungaria. Și în Austria, schimbul de bune practici este o parte esențială a culturii administrative.

„Spiritul general al schimbului de bune practici” poate fi recunoscut din analiza comparativă a managementului calității în administrațiile publice din statele membre ale UE în 2008, care este, de asemenea, în spiritul Grupului de servicii publice inovatoare, sub al cărui patronaj a fost efectuată analiza respective.

Belgia

Din 1990 a avut loc o dezvoltare intensivă în domeniul calității în administrația publică belgiană, cu o unitate de modernizare în toate ministerele federale. Ministerul Administrației Publice a fost înființat în 1995. În 1999, odată cu reforma Copernic, accentul principal a fost orientat către client ca centru al administrației publice. După prima conferință europeană privind calitatea de la Lisabona, cei șase miniștri ai administrației publice din Belgia decid să organizeze o conferință interministerială a serviciului public. Comitetul director al conferinței naționale a organizat primul eveniment în 2001. A fost prima conferință belgiană privind calitatea la toate nivelurile administrației belgiene (federală, regională, provincială, locală). Toți funcționarii publici din Belgia au fost implicați. Au participat în total 900 de persoane. În total, 98 de administrații au introdus metodologia CAF. Administrarea parastatală a securității sociale a fost încredințată organelor administrației publice care răspund în fața cetățenilor pentru rezultatele și funcționarea eficientă a acestora. Ministerul a fost desemnat Serviciul Public Federal și a fost definit rolul conducerii. În primele trei luni, conducerea a trebuit să pregătească un plan strategic pentru a-și descrie viziunea, precum și obiectivele strategice și operaționale. Managementul calității în administrațiile publice ale statelor membre ale UE, cuprinzând principalele caracteristici și obiective de calitate, a fost integrat în controlul intern al administrației publice. Principalele caracteristici ale administrației noastre sunt: integrarea managementului public (obiective strategice și operaționale) dezvoltarea evaluării conducerii și măsurării managementului performanței clienților, BPR (simplificarea proceselor administrative), BPM, BSC proceduri de depunere a plângerilor administrative.

Italia

La începutul anilor '90, principiile manageriale au fost introduse în acordurile de parteneriat italiene. Legea nr. 241/1991 a introdus primele principii menite să aducă acordurile

de parteneriat mai aproape de cetățeni: eficiența, eficacitatea și transparența activităților desfășurate. Calitatea furnizării de servicii nu se numără încă printre acestea. Decretul 29/1993 creează birouri dedicate gestionării relațiilor cu cetățenii și, în această perioadă, au fost lansate mai multe inițiative privind calitatea (cum ar fi Carta cetățenilor, introdusă prin decretul președintelui Consiliului de Miniștri (DPCM) în 1994. Alte inițiative contemporane includ premiul „100 de proiecte în serviciul cetățenilor”, care recompensează proiecte care vizează îmbunătățirea relației dintre agențiile de plăți și cetățeni. În a doua jumătate a anilor '90, accentul a fost pus pe simplificarea proceselor și a procedurilor (așa-numitele legi Bassanini). Până la sfârșitul deceniului, e-guvernarea s-a clasat pe primul loc pe agendele politice. În 2004, 2005 și 2006, ministrul administrației publice a emis trei directive privind măsurarea calității percepute, calitatea serviciilor online și calitatea administrației publice. Traectoriile paralele au vizat calitatea unor sectoare specifice, cum ar fi asistența medicală și educația. Organizațiile din domeniul sănătății au introdus instrumente de management al calității în cadrul mai multor reforme ale managementului public puse în aplicare la începutul anilor «90, în timp ce școlilor li s-a acordat o autonomie managerială mai mare de la sfârșitul anilor »90, ceea ce a promovat numeroase inițiative, în special formare, privind calitatea. O cultură a calității a fost generată în administrațiile centrale [în special agențiile autonome, cum ar fi agențiile fiscale, INPS (Institutul Național de Securitate Socială) și INAIL (Institutul Național de Asigurări împotriva Accidentelor la locul de muncă) etc.]. Cele trei rezultate principale includ următoarele: O serie de acorduri de parteneriat mai mari au introdus o nouă logică caracterizată prin: o mai bună orientare a cetățenilor, reorganizare și integrare tehnologică, precum și simplificare. S-a trecut de la instrumente unice la o perspectivă integrată a calității. În 2007, a fost introdus un plan național privind calitatea în agențiile de plăți pentru punerea în aplicare a Directivei din 2006 cu scopul de creștere a numărului de agenții de plăți care se angajează să îmbunătățească calitatea, implicarea activă a părților interesate în definirea și punerea în aplicare a politicilor de îmbunătățire a calității, precum și comunicarea și vizibilitatea rezultatelor.

Portugalia

Începând cu anii '80, modernizarea administrației publice a devenit un factor vital pentru dezvoltarea socială și economică a Portugaliei. În consecință, o administrație orientată către cetățeni s-a axat pe calitate ca prioritate politică pentru serviciile publice. Preocuparea cu privire la calitatea serviciilor publice și la strategia de management al calității a fost integrată în agenda publică și în programele guvernamentale începând din 1993. Principalele inițiative privind aspecte legate de calitate au vizat stimularea managementului calității în serviciile publice prin utilizarea modelului CAF și gestionarea sistemului de evaluare a performanțelor serviciilor publice, care stimulează aplicarea instrumentelor moderne de susținere a managementului.

Slovacia

Un moment semnificativ în integrarea conceputului de calitate în administrația publică a avut loc în 2003, când organismele guvernamentale centrale din Slovacia, la fel ca în mai

multe țări europene, au fost obligate să pună în aplicare modelul CAF în organizațiile lor până în 2008. Principalele obiective ale proiectului CAF au urmărit să motiveze organizațiile administrației să înceapă activitățile de îmbunătățire continuă, să se orienteze către client pentru a introduce diferite măsurători pentru a crește eficiența sistemului administrativ.

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, în vederea introducerii și evaluării standardelor de calitate pentru serviciile publice care pun în aplicare un ghid de evaluare pentru autoevaluarea instituțională în conformitate cu obiectivele principale ale CAF: reducerea orientării birocratice către cetățeni, profesionalizarea funcției publice în vederea creșterii calității serviciilor publice.

Cap.III. Abordarea managementului calității în administrația publică din Belgia, Italia, Portugalia, Norvegia și Slovacia

În timpul celui de-al doilea semestru al anului 2014, sub președinția italiană a Consiliului UE, accentul a fost pus pe impactul utilizării CAF asupra organizațiilor din sectorul public, în mod special în sectorul Educației.

CAF este rezultatul cooperării dintre miniștrii UE și este responsabil pentru Administrația Publică. O versiune pilot a fost prezentată în mai 2000 și versiunile revizuite au fost lansate în 2002, 2006 și 2013.

CAF este un instrument ușor de utilizat, este gratuit, pentru a ajuta sectorul public și organizații din întreaga Europă în utilizarea tehnicilor de management al calității pentru a-și îmbunătăți performanța.

CAF este un instrument de management al calității totale (TQM) care este inspirat de principalele modele de calitate totală și în special, prin Modelul de excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM).

Este special conceput pentru organizațiile din sectorul public, având în vedere aceste caracteristici. Modelul merge pe premisa că rezultatele excelente în performanța organizațională, cetățenii / clienții, oamenii și societatea sunt realizate prin strategii de conducere și planificare, oameni, parteneriate, resurse și procese.

Din anul 2000, aproape 4500 de organizații din sectorul public din toată Europa au folosit modelul și numărul de utilizatori CAF este încă în creștere.

CAF își dorește să fie un catalizator pentru un proces complet de îmbunătățire în cadrul organizațiilor și are următoarele scopuri:

1. Introducerea administrațiilor publice în cultura excelenței și principiile TQM;
2. Să îi ghideze progresiv către un ciclu complet „Plan-Do-Check-Act (PDCA)”;
3. Să faciliteze autoevaluarea unei organizații publice pentru a ajunge la un diagnostic și acțiuni de îmbunătățire;
4. Să acționeze ca o punte de legătură între diferitele modele utilizate în managementul calității;
5. Pentru a facilita învățarea între organizațiile din sectorul public.

Structura cu nouă cutii identifică principalele aspecte care necesită luare în considerare în orice analiză organizațională.

Criteriile 1-5 se referă la practicile manageriale ale unei organizații: așa-numiții Enablers. Aceste stabilesc ce face organizația și cum își abordează sarcinile pentru a obține rezultatele dorite.

În criteriile 6-8, rezultatele obținute în domeniile cetățenilor / clienților, persoanelor și responsabilității sociale au fost măsurate prin măsurători de percepție și performanță. Rezultatele sunt măsurate pe baza unor indicatori cheie de performanță bine stabiliți.

Organizațiile sunt libere să adapteze implementarea modelului la nevoile lor specifice și contextuale, structura modelului, cu cele 9 criterii și cele 28 de sub-criterii, întrucât utilizarea unuia dintre panourile de evaluare este foarte recomandată, deoarece este pentru a implementa procesul urmând liniile directe date.

Utilizarea modelului CAF este un proces de învățare pentru fiecare organizație.

Un plan de implementare în 10 pași a fost dezvoltat pentru a ajuta organizațiile să-l folosească în cel mai eficient mod.

Una dintre cele mai importante concluzii ale studiului, întreprinsă de EIPA a fost ca din toate cele opt rezultate CAF, 6 sub-criterii au crescut după fiecare implementare. În unele cazuri a fost o creștere destul de mică de 3 până la 4%, dar în altele creșterea a fost destul de mare, până la 8 și 9%. Ca rezultat al autoevaluării, activitățile de îmbunătățire care au fost întreprinse au dus la această performanță mai bună a organizației.

12 instituții de învățământ din 5 țări au descris modul în care aceste acțiuni de îmbunătățire au dus la o performanță mai bună a acestora.

Acest studiu își propune să se bazeze pe rezultatele studiului italian, lărgind domeniul de aplicare din întregul sector public și descriind bune practici din 20 de organizații, din 13 țări diferite.

Autoevaluarea sectorului public, folosind TQM a CAF, indică punctele forte ale organizațiilor și domenii de îmbunătățire. O valoare adăugată importantă a abordării TQM în comparație cu alte metode care se concentrează pe standardele de control intern, este aceea pe care trebuie să o facă și utilizatorii CAF.

Au evaluat cele 4 domenii de rezultate și au putut măsura progresul sau regresul performanței lor în timp. Alegerea celor mai necesare acțiuni de îmbunătățire după autoevaluare este importantă pentru o îmbunătățire a rezultatelor.

Pentru un bun impact, au avut nevoie de exemple de povești concrete de succes, de dovezi descrise de proprietarii procesului, spunând ce fel de eforturi depun în vederea îmbunătățirii performanței.

Rapoartele de autoevaluare au fost bogate, indicând mai multe domenii de îmbunătățire ale echipelor de autoevaluare.

Modelul CAF nu are o metodologie specială de stabilire a priorităților. Unele țări și-au dezvoltat propria abordare de stabilire a priorităților și au promovat-o printre utilizatorii lor.

EIPA a elaborat împreună cu Belgia o metodologie și o prezintă în timpul sesiunilor sale de formare și în coaching-ul implementării CAF.

Deoarece CAF este un instrument holistic, aproape toate aspectele funcționării organizațiilor din sectorul public sunt implicate, inclusiv aspectele care se află în centrul noului plan strategic al EUPAN.

Toate domeniile care oferă abordări operaționale adecvate la nivel organizațional, sunt tratate în CAF.

Numărul de utilizatori CAF înregistrați a crescut de la 288 în 2005, peste 2066 în 2010, la aproape 4000 în 2016.

La 1 septembrie 2016, baza de date CAF era de 3887 utilizatori CAF, înregistrați în 52 de țări și Instituții europene (Italia - 913, Slovacia -60, Belgia - 342, Portugalia 195, România - 49,Norvegia 92).

Baza de date CAF la 1 septembrie 2016- prezentare generală a utilizatorilor:

Educație și cercetare 1082
Economie, agricultură, pescuit și comerț 88
Administrația locală (municipalități, provincii)919
Justiție și Drept 87
Servicii sociale și securitate socială 410
Cultura 57
Poliție și securitate 175
Afaceri la domiciliu 53
Vamă, impozite și finanțe 151
Politică generală și supraveghere,coordonare 44
Sănătate 144 Mediu 31
Managementul sectorului public (P&O, buget, TIC etc.)126
Afaceri externe Post și comunicare 11
Transport, infrastructură,lucrări publice, utilități 89
Altele 362

Abordarea managementului calității în administrația publică din Belgia

Începand cu anul 2001, Belgia s-a alăturat acestei mișcări, pentru a răspunde nevoii de a transmite inițiativa europeană de promovare a calității serviciilor publice, la nivel național. Instrumentul ales a fost Cadrul comun de evaluare (CAF), a cărui utilizare era obligatorie pentru administrații dorind să prezinte o bună practică.

Această strategie de diseminare a CAF a avut succes deoarece un numar de peste 3.500 de persoane, majoritatea funcționari publici din toate originile (local, regional, comunitar și

federal), au participat la cele cinci conferințe bienale și aproape 300 de organizații publice belgiene au implementat programul CAF, instrumentul pentru diagnosticul organizațional.

În cele din urmă, CAF a ajuns și în alte domenii de care guvernul tradițional era interesat, cum ar fi educația. Astfel s-a născut proiectul pentru adaptarea CAF la sectorul educațional cu un grup de experți în domeniul educației: cunoscut drept CAF pentru educație și formare, care a putut fi aplicat la diferite niveluri de învățământ, de la nivelul primar până la universitate.

Abordarea managementului calității în administrația publică din Italia

Odata cu lansarea primei versiuni CAF în 2000, comunitatea de utilizatori italieni CAF a crescut foarte mult. Italia este statul membru cu cel mai mare număr de cereri înregistrate CAF.

În tot acest timp, Departamentul pentru Administrații Publice din Italia (PAD), împreună cu Formez, a răspuns de promovarea modelului și a implementat un număr de inițiative pentru susținerea utilizării CAF, la nivel central și local și în diferite sectoare. Toate activitățile au fost planificate și dezvoltate sub supravegherea CAF, având o legătură puternică și cu CAF European RC (laEIPA) și rețeaua CAF.

Au demarat cu un proiect pilot de verificare, în care s-au implicat 21 de administrații cu experiență anterioară a instrumentelor de calitate la diferite niveluri. La acest proiect au contribuit cei implicați, urmărind, fezabilitatea utilizării CAF și obținerea de informații pentru planificarea în urma activităților de promovare și susținere.

Acestea au fost primele administrații înregistrate în baza de date EIPA la nivel național. Cei care au sponsorizat aceasta difuzie au fost chiar utilizatorii CAF.

Au organizat numeroase seminarii pentru a-și prezenta aplicațiile CAF managerilor publici care au fost foarte interesați de utilizarea modelului.

În anul 2003, aproximativ 150 de reprezentanți ai administrațiilor publice din întreaga lume au participat la „European CAF Event”, planificat și organizat de Președinția UE la Roma. Pentru Italia, acesta a fost și prilejul de a conduce, împreună cu EIPA, primul sondaj european privind utilizarea CAF.

Tot în această perioadă a fost definită și implementată o strategie națională pentru difuzarea CAF.

Au avut loc seminarii pentru prezentarea CAF și au fost implicate diferite tipuri de organizații publice cu scopul de a începe promovarea utilizării modelului.

A avut loc înființarea unui nou „Premiu național al calității” bazat pe CAF și o recunoaștere formală dată de nivelul politic importanței autoevaluării performanței.

Prima ediție a Premiului pentru calitate a fost lansată în mai 2006, începând să acorde premii administrațiilor angajate în procese de îmbunătățire continuă care vizează îmbunătățirea receptivității față de cetățeni și calitatea serviciilor.

Procesul de evaluare externă s-a realizat în trei pași, de experți evaluatori, cu referire la criteriile modelului CAF și principiile TQM.

Programul de instruire pentru evaluatorii CAF a fost definit apoi adresat publicului, manageri și oficiali, cu scopul de a răspândi și cunoștințele CAF în rândul administrației publice.

Administrațiile publice au fost invitate să introducă practici de autoevaluare, o data cu Directiva privind calitatea în administrațiile publice, emisă în decembrie 2006, ca mijloc de implementare a acțiunilor de îmbunătățire continuă care vizează creșterea calității.

Directiva sugerează utilizarea TQM și a modelelor de excelență în general, dar în special o atenție deosebită pentru prima dată se acorda modelului CAF recomandat pentru „începători”.

În anul 2007, în cadrul primului plan național de acțiune pentru calitate în administrațiile publice, au fost lansate multe inițiative pentru a crește în continuare numărul de utilizatori CAF care la momentul respectiv era deja mai mare de 200. Strategia se baza pe implicarea părților interesate, publice și private, parteneriatul cu ministrii și regiunile, și contribuția multor organizații cu experiență.

O atenție deosebită a fost acordată în sectoarele justiției și educației datorita numărului mare de organizații implicate în întreaga lume și în întreaga țară.

Noul guvern a aprobat și implementat, la sfârșitul anului 2008, un nou plan național de reformare a administrațiilor publice.

O atenție deosebită a fost acordată calității și standardelor serviciilor, satisfacției clienților, măsurarea, eficiența și compararea performanțelor.

În anul 2009, Decretul legislativ 150/2009 a introdus un accent special pe măsurare, evaluare și îmbunătățire a performanței. Toate administrațiile publice gestionează cu corectitudine așa-numitul „ciclu de performanță” și toate administrațiile publice trebuie să creeze sisteme CSM eficiente.

CAF joacă un rol important ca model european și este necesar pentru a ajuta organizațiile publice să definească domeniile de îmbunătățire.

Planurile naționale de acțiune ale CAF implementate au vizat următoarele:

- creșterea numărului de administrații care utilizează modelul CAF în zonele mai puțin dezvoltate ale țării;
- sprijinirea calității autoevaluării CAF și a impactului acesteia asupra organizației cu asistență tehnică;
- acordarea și promovarea celor mai bune practici

În perioada 2007/2010 s-au organizat seminarii regionale care au implicat un număr mare de participanți (până acum peste 1000), aparținând atât administrațiilor publice centrale, cât și celor locale.

Au fost abordate următoarele probleme:

- principiile de bază TQM,
- ciclul PDCA,
- metodologiile de autoevaluare;
- modelul CAF și modul de utilizare pentru autoevaluare și planificare a îmbunătățirii;

Au fost instruiți peste 100 de evaluatori CAF.

A fost realizată și o implementare pilot pentru justiție pentru a testa calitatea și un cadru de acțiuni de sprijin menite să faciliteze utilizarea modelului de către organizațiile de justiție.

În ultimii 10 ani, peste 1500 de administrații italiene au participat cu inițiative promoționale ale modelului CAF, precum și acțiunile de implementare; astăzi peste 350 de administrații italiene au folosit deja modelul. CAF este perceput de administrațiile publice italiene ca un instrument puternic care poate fi ușor de integrat atât la nivel național, cât și european.

Abordarea managementului calității în administrația publică din Norvegia

Până în 2010, peste 80 de organizații din sectorul public din Norvegia își desfășuraseră activitatea în vederea evaluării și planurilor de acțiune de îmbunătățire, utilizând CAF.

Printre aceste organizații regasim:

- Direcția fiscală norvegiană (una dintre primele care a folosit CAF în Norvegia)
- Autoritatea de supraveghere financiară din Norvegia
- Multe școli de muzică și artă
- Multe școli secundare superioare
- Multe organizații publice care lucrează cu copii, tineri și afaceri familiale
- Două spitale
- Instanțele de consolidare a terenurilor
- Instanțele de circumscripție
- Curțile de apel
- Poliția orașului Bergen
- Serviciul Național de Investigare a Criminalității

Ministerul Administrației Guvernului și Afacerilor Bisericii lucrează pentru îmbunătățirea și dezvoltarea sectorului public din Norvegia.

Agencia pentru Management Public și eGuvernare (Difi), dorește să consolideze activitatea guvernului în ceea ce privește reînnoirea sectorului public, precum și îmbunătățirea organizării și eficienței administrației guvernamentale.

Majoritatea utilizatorilor CAF din Norvegia au primit la cerere asistență de la Difi.

În 2003, biroul auditorului general al Norvegiei a efectuat un studiu care a arătat că o mare majoritate dintre ei nu a reușit să utilizeze sondajele pentru a le îmbunătăți organizarea. Folosirea CAF ajută organizațiile să evite astfel de capcane care pierd timpul. Prin utilizarea CAF organizația trebuie să beneficieze de sondajele clienților pentru a atinge scoruri ridicate în evaluare.

CAF a devenit un instrument popular în Norvegia.

Abordarea managementului calității în administrația publică din Portugalia

Modelul CAF a fost prezentat Europei în timpul președinției portugheze la prima conferință de calitate.

De la prima versiune a CAF în urmă cu zece ani, comunitatea utilizatorilor CAF din Portugalia a crescut.

De-a lungul anilor au apărut inițiative semnificative, atât la nivel politic, cât și la nivel de utilizator
valoare adăugată promovării CAF ca model care funcționează!

Institutul de securitate socială (ISS, IP), unul dintre cele mai mari servicii ale administrației portugheze, cu aproximativ 12,453 angajați care asigură 430 servicii de livrare, și-au început călătoria pentru a stabili un angajament față de excelență.

Echipele de autoevaluare au fost asistate de o echipă de formatori.
Proiectul folosește instrumente moderne de învățare, o platformă de e-learning și un wiki.

După implementarea CAF se așteaptă ca utilizatorii CAF să solicite acest tip de recunoaștere, care ar putea fi utilizat ca reper pentru a compara performanța dintre serviciile publice și a obiectivelor SIADAP (Sistemul de evaluare a performanței pentru administrația publică).

Abordarea managementului calității în administrația publică din Slovacia

În 2003 s-a luat inițiativa de implementare a Cadrului comun de evaluare, iar primul proiect a fost de implementare a modelului CAF în administrația publică slovacă.

Organizațiile administrației publice au fost susținute intens în cadrul lor implementându-se modelele de calitate de către nivelul guvernamental central și național.

Organismele au fost obligate să implementeze modelul CAF în organizațiile lor până în 2008, potrivit rezoluției guvernului slovac nr. 900 din 24 septembrie 2003).

Modelul CAF a fost oferit ca un instrument ușor de utilizat pentru a ajuta organizațiile din sectorul public să folosească tehnici de management al calității pentru a îmbunătăți performanța. Principalele obiective au fost să introducă administrația publică în principiile TQM, pentru a facilita autoevaluarea unei organizații publice, pentru a obține un diagnostic și acțiuni de îmbunătățire, pentru a facilita învățarea comparativă între organizațiile din sectorul public și, astfel, creșterea eficienței administrației publice și creșterea satisfacției clienților.

De atunci, Oficiul Slovac de Standarde, Metrologie și Testare (SOSMT), în calitate de coordonator al politicii de calitate a statului, a sprijinit multe organizații din diferite niveluri din sectorul public pentru implementarea CAF. Modelul CAF a fost implementat în multe sectoare și domenii diferite, cum ar fi guvernul central, administrația locală și regională, organe de inspecție, educație, sănătate, sectorul social.

SOSMT reprezintă, de asemenea, Republica Slovacă în cadrul Grupului de servicii publice inovatoare, precum și în grupul de lucru al experților CAF.

SOSMT și experții săi oferă administrației publice diferite tipuri de instruiți CAF, consultanță, evaluare externă, precum și livrarea diferitelor tipuri de publicații CAF, la nivel european, realizând broșuri de aplicații proprii și alte documente legate de modelul CAF.

SOSMT lucrează la lansarea procedurii de feedback extern CAF pentru anul 2011.

Cap.V Implementarea CAF într-o unitate de învățământ din Belgia

Haute École en Hainaut - HEH este un colegiu universitar public care oferă cursuri de licență și de master în domeniile științei și tehnologiei și cursuri de licență în domeniul științelor sociale. Această universitate este situată în Mons, beneficiază de 4 campusuri universitare, 350 de persoane formează personalul academic, administrativ, tehnic și de întreținere și peste 3000 de studenți.

La data analizei, HEH era deja un utilizator CAF. Acesta a adoptat CAF ca un standard de referință de bază în anul 2008 și a efectuat deja două procese de autoevaluare.

Motivul pentru care unitatea a decis să utilizeze CAF, a fost acela că instrumentul părea cel mai relevant pentru unitatea noastră și pentru învățământul superior, și se potrivesc cu cultura lor de dialog intern. Au efectuat un al doilea CAF pentru că au existat doar câteva proiecte comune între departamente.

A fost un instrument de unificare și îmbunătățire a imaginii instituției printr-o abordare de calitate diferită de cea a altor instituții.

CAF s-a adresat studenților, precum și cadrelor didactice și personalului administrativ din HEH.

Grupul de autoevaluare, alcătuit voluntar, a reunit personalul din toate nivelurile instituției. Toți membrii personalului și toate nivelurile au fost reprezentați, pentru a raporta numeroasele realități concrete care sunt trăite în cadrul instituției.

Pentru a îmbunătăți acțiunile universității s-a realizat un studiu despre publicitatea și vizibilitatea HEH, analizând următoarea întrebare: „Cum pot tinerii să obțină informații despre universitatea HEH?”. Pe baza rezultatelor obținute au fost selectate cele mai bune campanii de publicitate în raport cu interesele studenților.

Studiul a ajutat universitatea să înțeleagă modul în care studenții și elevii pot obține informații despre serviciile oferite de aceasta și modul în care studenții, elevii și părțile interesate pot lua legătura cu instituția de învățământ. Astfel, s-au adaptat cerințelor publicațiile universității și s-a asigurat și publicitatea online la diferiți furnizori de media, cum ar fi rezervarea unei campanii de publicitate online pe două radiouri celebre on-line Pure FM și NRJ.

Ca rezultat al procesului de auto evaluare aferent CAF 2013, în scopul de a dezvolta abilități de comunicare și de strategie, s-a nominalizat un ofițer responsabil cu comunicarea care să se ocupe de comunicare internă, comunicarea externă și de crearea de rețele și evenimente.

Comunicarea și monitorizarea sunt elemente importante în managementul calității. Acțiunile de îmbunătățire a rezultatelor pentru realizarea unei comunicări eficiente și pentru

punerea în aplicare a strategiei și a planificării în întreaga organizație și implicit selectarea top 5 acțiuni de îmbunătățire a abilităților de comunicare în HEH, au fost:

- A. Crearea Departamentului de Comunicare și angajarea unui ofițer de comunicare, care a avut ca rezultat oferirea de suport și organizarea comunicării interne și externe;
- B. Crearea și actualizarea periodică a planului anual de comunicare, care au avut ca rezultate îmbunătățirea comunicării și sporirea vizibilității HEH;
- C. Elaborarea și difuzarea unei carte a calității universității care a avut ca rezultat o referință bună în cadrul Agenției pentru Evaluarea Calității în Învățământul Superior belgian;
- D. Dezvoltarea site-ului universității care a avut ca rezultat dezvoltarea HEH Website pentru comunicarea externă dar și utilizarea în comun a Extranet și tranziția de la platforma Moodle, pentru comunicarea internă;
- E. Sesiuni de lucru de informare și de colaborare prin sistemul informatic care au avut ca rezultat follow-up cu comunitatea academică, evenimente, buletine de știri și servicii de calitate.

Utilizarea și punerea în aplicare a modelului CAF a condus la acțiuni și contribuții interne și externe de îmbunătățire a performanței serviciilor educaționale oferite. Procesul de auto-evaluare pentru CAF a fost realizat la nivel instituțional și a fost condus de către o comisie de calitate.

Resursele umane au fost și sunt deosebit de importante pentru universitate și o bună comunicare cu privire la strategia și monitorizarea evenimentelor în curs de desfășurare în ceea ce privește implementarea CAF au contribuit semnificativ la motivarea și satisfacția personalului.

Întocmirea și actualizarea planului anual de comunicare cu toate evenimentele și proiectele preconizate a se desfășura, a contribuit la îmbunătățirea strategiei de comunicare. La rândul său, ofițerul de comunicare a prezentat toate activitățile pentru anul universitar următor dar și noile trenduri în comunicare cu privire la materiale promoționale, parteneriate și evenimente de publicitate.

Consiliul de administrație al HEH va valida acest plan de comunicare înainte de începerea fiecărui an universitar și acest plan va putea fi adaptat pe parcursul anului universitar în funcție de evenimente și de nevoile instituției.

Colaborarea cu echipa de IT a fost esențială pentru difuzarea de informații prin intermediul site-ului, inclusiv prezentarea orarelor și a programelor de studiu. S-a îmbunătățit vizibilitatea HEH prin folosirea unui nou logo și pentru că vechiul nume era prea lung, conducerea universității a decis să utilizeze un nume nou: Haute École en Hainaut - HEH.

S-a dezvoltat Carta grafică a universității prin crearea unui sistem grafic nou pentru comunicarea internă și externă și au fost adaptate materialele publicitare, în conformitate cu nouă carta grafică, adică pliante de prezentare, panouri de afișaj în stand pentru târguri și semnalizări și au fost regândite alte logo-uri pentru departamentele HEH, inclusiv pentru Departamentul de calitate, pentru Departamentul Social și pentru Departamentul de Sprijin și de Realizare Academică, toate aceste elemente contribuind la partea vizibilă a dezvoltării strategiei în comunicare.

Începând cu anul universitar 2015-2016, HEH a organizat în luna septembrie, pentru personalul nou angajat o sesiune “halfday” prin care s-a prezentat departamentelor de contabilitate, resurse umane sau IT, procesul CAF și rezultatele implementării acestuia.

O altă prioritate a vizat dezvoltarea site-ului de Internet și partajarea instrumentelor IT întregii comunități academice a HEH, de aici rezultând și necesitatea găsirii unei soluții pentru gestionarea fișierelor.

Echipa IT a dezvoltat un instrument specific pe Internet pentru a satisface această necesitate cunoscut drept „extranet”. Acest instrument a permis HEH să beneficieze de informații și de o comunicare mai bună și a devenit o zonă specifică în care profesorii și persoanele care lucrează în instituția de învățământ pot pune și descărca fișiere și în care studenții pot să descarce fișiere și să ia parte la diverse sondaje.

Tehnologia digitală a creat noi tehnologii și instrumente de informare și comunicare în peisajul educațional și a avut o contribuție semnificativă la dezvoltarea de noi metode de predare și de învățare. Una dintre cele mai răspândite metode de predare a constatat în utilizarea platformelor on-line de predare-învățare.

În anul 2010, HEH a selectat un instrument on-line de predare-învățare denumit, „Claroline”, pentru a dezvolta o pedagogie digitală. După câțiva ani însă platforma aleasă s-a dovedit neconformă așteptărilor universității.

În anul 2015, HEH a selectat o nouă platformă denumită Moodle dotată cu diferite instrumente necesare pentru a îmbunătăți interacțiunea dintre studenți și profesori și care a stimulat procesul educațional. Acest lucru a permis profesorilor să posteze cursuri, să creeze site-uri și forumuri de dialog, să posteze materiale educaționale sau să creeze chestionare.

Un grup de lucru compus din experți în informatică a sprijinit implementarea Moodle. Ei au creat un ghid și au ținut training-uri pentru a iniția și pentru a instrui cadrele didactice interesate, astfel încât acestea să poată utiliza platforma. În grupul de lucru, au existat și profesori care au testat toate instrumentele platformei.

Utilizarea eficientă a CAF în anul 2014, a condus la elaborarea unei strategii și a unui plan actualizat pentru perioada 2015-2016.

Procesul de auto-evaluare CAF a permis universității selectarea zonelor de îmbunătățire și de prioritizare. Planul strategic a inclus în anul 2013 mai multe acțiuni la nivel de comunicare, cum ar fi îmbunătățirea imaginii și vizibilității HEH sau îmbunătățirea strategiei de comunicare a întregului personal.

Raportul de autoevaluare din anul 2014, a condus la un plan actualizat în anul 2016, cu noi acțiuni și obiective specifice pentru dezvoltarea și eficientizarea comunicării interne și externe. Rezultatele obținute, au fost rodul implicării tuturor părților interesate în procesul de auto-evaluare, inclusiv în procesul de selectare a criteriilor și de alegere a acțiunilor și au presupus un management participativ, o colaborare între comisia de calitate, conducerea HEH și resursele umane implicate în actul educațional.

S-a pus în aplicare o nouă politică publică privind gestionarea programelor de formare în educație. Introducerea unor practici manageriale specifice a depins de Planul Strategic în raport cu capacitățile financiare ale Colegiului Universitar iar o îmbunătățire continuă a strategiei privind abilitățile de comunicare a condus la promovarea unei culturi a calității în cadrul instituției de învățământ și de formare.

Cap.V

6.Alte modele de bune practici din Uniunea Europeană

Școala rezidențială de stat Liminka- Finlanda

Școlile rezidențiale de stat joacă un rol important în asumarea responsabilității în vederea creșterii, educației și îngrijirii clienților. Ele oferă standarde de calitate și dezvoltare pentru îngrijirea substitutivă pentru toți cei implicați în acest domeniu de protecție a copilului.

O implementare cu succes a sarcinii școlii rezidențiale ajută la o bună consolidare a capacității funcționale și de gestionare a copiilor și familiilor, precum și micșorarea nevoii de alte resurse de serviciu public.

Ca urmare, numărul de inițiative depuse de personal a crescut.

Numărul zilelor de concediu medical de personal a fost în scădere.

Managementul investește în bunăstarea personalului și în dezvoltarea proceselor și practicilor legate de personal.

De asemenea, satisfacția la locul de muncă a fost evaluată anual pe o scară de la 1 la 5. Satisfacția la locul de muncă a fost în jur de 3,5.

Școala rezidențială de stat Liminka și-a dezvoltat în mod sistematic funcționarea și managementul calității din 2009. În urma acestui proces de dezvoltare, a fost construit sistemul de calitate MAP, instrument care astăzi servește drept navă pentru ghidarea zilnică, circulația informațiilor, supraveghere, dezvoltarea, autoevaluarea și familiarizarea angajaților. Sistemul de management și calitatea MAP au fost construite conform modelului CAF, chiar dacă inițial se bazau pe ISO 9001.

Personalul a fost implicat în mod constant în procesul de dezvoltare prin intermediul mai multor forumuri, cum ar fi echipa întâlniri, seminarii de dezvoltare la nivelul întregii organizații (de 3 ori pe an), reuniuni ale comitetului de cooperare, analize interne, reuniuni ale comitetului de securitate și sănătate în muncă, precum și prin inițiative, feedback și evaluări ale performanței angajaților. În plus, orice divergențe întâlnite și înregistrate de către personal sunt acum revizuite și abordate lunar, deci funcționează ca surse pentru dezvoltare ulterioară.

Ideea centrală a sistemului de management este aceea că toate procesele verbale, notele, deciziile, rapoartele și valorile sunt disponibile pentru personalul din baza de date denumită MAP (cu excepția celor considerate confidențiale).

De asemenea, procesarea inițiativelor, feedback-ului și divergențelor se realizează prin MAP și astfel se poate să fie văzut de orice membru al personalului.

Beneficiile obținute din dezvoltarea și managementul operațional au fost: creșterea transparență și deschidere a managementului, îmbunătățirea circulației informațiilor, participarea activă a personalului în procesele de dezvoltare, implicarea grupurilor de interese în munca de dezvoltare, orientată spre obiective și management al strategiei care aderă la toate nivelurile organizației, concentrare îmbunătățită asupra copiilor și producția de noi conținuturi pedagogice și educaționale, creșterea numărului de angajați, bunăstarea și siguranța, consolidarea și activarea rolurilor în ceea ce privește sănătatea și siguranța la locul de muncă și administratori sindicali, coeziune sporită în familiarizarea angajaților și implementarea procedurilor de la diverse planuri și manuale la munca de zi cu zi.

Numărul mare de zile de concediu medical din 2009 și 2010 a determinat conducerea să ia în considerare dezvoltarea a bunăstării personalului. Posibilitatea ca membrii personalului să se poată implica în dezvoltarea muncă și mediul lor de lucru și transparența procesului decizional au fost văzute ca fiind cruciale factori în creșterea bunăstării personalului. Prin implicarea personalului în procesele de dezvoltare, management trimite un mesaj că expertiza și profesionalismul membrilor personalului sunt respectate cu mare respect și încredere.

S-a observat că sistemul de calitate MAP a funcționat ca o bază bună pentru implementarea diferitelor proceduri de implicare. Pe de altă parte, orice funcționare sistematică sistemul poate acționa ca o platformă pentru dezvoltare, dar cel mai important factor este angajamentul conducerii și repetarea persistentă a metodelor implementate până când acestea se solidifică în modele de operare stabile.

Crearea practicilor consacrate creează o atmosferă pe care o are implicarea membrilor personalului impact asupra bazelor care creează din nou un sentiment de continuitate și securitate.

Personalul participă acum activ la dezvoltarea operațională prin depunerea de inițiative, prin intermediul intern, recenzii, evaluări privind dezvoltarea angajaților și sondaje de satisfacție la locul de muncă.

Capacitatea de a înregistra inițiative în sistemul de calitate MAP a fost pusă la dispoziția tuturor membrilor personalului începând din prima zi. În cazul în care un membru al personalului nu știe cum să utilizeze sistemul, supraveghetorul acestuia poate depune o inițiativă pentru ei. În primii câțiva ani, grupul de conducere și supraveghetorii le-a amintit membrilor personalului despre depunerea inițiativelor ori de câte ori au auzit idei de dezvoltare. De exemplu în timpul întâlnirilor.

Grupul de management prelucrează toate inițiativele lunar. Se adaugă apoi comentarii cu privire la ce se pot face pași spre realizarea acestor idei și, de asemenea, invers, de ce unele idei nu pot fi realizat. Membrii personalului pot urmări modul în care inițiativele lor sunt procesate prin intermediul sistem de calitate. Grupul de management ține evidența lunară a procesului de inițiativă prin „trafic” lumini”: o inițiativă în desfășurare este afișată în galben, unde una completată este afișată în verde. Inițiative sunt observate până la finalizare.

Inițiativele finalizate și realizate au fost discutate în cadrul ședințelor personalului chiar de la început pentru a sublinia importanța sistemului de inițiativă. Ca atare, nu se acordă nicio

recompensă specifică pentru inițiativele de succes, pentru transparența luarea deciziilor și capacitatea de a influența sunt recompense în sine.

Inițiativele au fost colectate și din evaluările dezvoltării angajaților, satisfacția la locul de muncă sondaje, discuții în cadrul reuniunilor de personal, analize interne, analize de management, recenzii efectuate de oficiali guvernamentali și recenzii externe. Acest lucru a dus la faptul că sistemul de inițiativă a devenit un instrument crucial în dezvoltarea operațională continuă.

Astăzi, echipele urmăresc progresul și procesarea inițiativelor în cadrul întâlnirilor lunare ale echipei. Întâlnirile au loc mai des decât întâlnirile cu personalul, astfel încât acestea au preluat rolul de forum regulat pentru discutarea inițiativelor. Echipele urmăresc inițiativele prin sistemul de calitate MAP, care ca atare întărește obiceiul de a utiliza pe deplin sistemul.

Membrii personalului nu sunt recompensați pentru inițiative individuale, deși afișează activitate în dezvoltarea operațională va fi luată în considerare la stabilirea salariului personal al unui membru al personalului procent, pentru care numărul inițiativelor depuse este un bun indicator.

Ce poate merge rau?

Este extrem de important să aveți încredere în expertiza și profesionalismul membrilor personalului. Depunerea inițiativelor nu pot fi îngreunate prea mult și posibilitatea ca întregul personal să poată continua urmărirea procesării inițiativelor este importantă.

Conducerea trebuie să ia în serios toate inițiativele, chiar dacă unele dintre ele ar putea părea minuscule. Este important pentru a da o explicație dacă o inițiativă nu poate fi realizată. Managementul trebuie să proceseze inițiative în mod regulat și asigurați-vă că acționați asupra chestiunilor care au fost convenite. Dacă acordurile nu sunt respectate, însăși sensul depunerii inițiativelor își pierde scopul. Inițiativele finalizate ar trebui să fie aduse în evidență și subliniate, de exemplu, în cadrul ședințelor de personal, astfel încât acestea devine clar pentru personal că problemele se desfășoară prin intermediul sistemului de inițiativă.

Inițial principiile managementului calității au fost selectate ca metodologie operațională dezvoltare. Între timp, a devenit clar că îmbunătățirea sistemului de calitate existent era în curs, deoarece la momentul respectiv instrucțiunile lipseau sau nimeni nu știa ce versiuni erau valide. Noul sistem a fost conceput pentru a acționa ca o arhivă pentru manuale de instrucțiuni, minute și note, precum și ca platformă pentru descrierile proceselor.

După această primă etapă, satisfacția personalului a fost scăzută și necesitatea îmbunătățirii bunăstării angajaților și a apărut conținutul serviciului. Scopul a fost de a crea soluții practice, cum ar fi sistemul de inițiativă și ulterior platformele pentru managementul securității și dezvoltarea durabilă să fie încorporate în sistemul de calitate în sine.

Dorința a fost de a îmbunătăți bunăstarea angajaților prin creșterea capacității lor de a-și influența propria muncă, conținutul propriei lucrări și dezvoltarea mediului lor de lucru. Acest lucru a fost făcut pentru a sublinia faptul că fiecare membru al personalului este cel mai bun expert în propria sa activitate. Acordarea responsabilității personalului în dezvoltarea operațională și ocupațională a servit la creșterea încrederii între personal și conducere. Prioritizarea acțiunilor de dezvoltare a fost făcută în zilele de planificare anuale, care se desfășoară de trei ori pe an și implică întregul personal.

O altă temă centrală în bunăstarea angajaților a fost deschiderea și transparența managementului.

Implementarea sistemului de inițiativă a început cu cerințele menționate în calitate

certificat, dar de-a lungul anilor s-a transformat într-un instrument crucial pentru dezvoltarea continuă.

Ultima autoevaluare CAF a fost făcută în 2015.

Capitolul VI. Concluzii

Mediile economice și sociale sunt criterii esențiale pentru a înțelege în ce context funcționează organizațiile educaționale, precum și diferitele presiuni și provocări pe care trebuie să le abordeze. Un cadru economic încă stagnat la nivelul UE și impactul puternic al crizei se numără printre principalele preocupări pentru organizațiile care acționează la nivel local și, prin urmare, sunt capabile să asiste la presiunea principalelor lor părți interesate, cum ar fi studenții și familiile.

În Italia, Belgia și Portugalia, școlile implicate prezintă un mediu economic și social destul de dificil în care criza economică și alte fenomene locale, cum ar fi rata ridicată a abandonului școlar, analfabetismul și migrația influențează performanțele organizațiilor. Majoritatea organizațiilor implicate au încercat deja să dezvolte, chiar înainte de CAF, un proces decizional bazat pe rezultate/performance, fie în mod propriu, fie pentru a obține certificări externe de calitate (de exemplu, ISO 9001).

Într-adevăr, se poate deduce că majoritatea a considerat colectarea de date privind performanțele școlare drept un aspect important, dacă nu crucial, pentru îmbunătățirea calității instituției.

Motivul principal pentru care unitățile de învățământ au decis 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.

După cum s-a raportat în prima parte a studiului, adesea organizațiile acționează în medii dificile și de schimbare. Această premisă este foarte importantă pentru a înțelege de ce organizațiile ar trebui să pună în aplicare instrumente manageriale spre a-și ridica standardele de calitate și a ști perfect unde să-și canalizeze, din păcate, adesea resursele limitate.

Motivele sunt diverse și conduse de actori din interiorul și din afara organizației în sine. O școală din Portugalia, de exemplu, a decis în mod liber să adopte instrumentul CAF „Aplicarea CAF a fost aleasă în mod voluntar de către școală pentru a evalua calitatea organizației și pentru a o îmbunătăți. A fost adoptată ca răspuns la solicitările profesorilor de a îmbunătăți calitatea instituției” (Portugalia, Agrupamento de Escolas de Cuba). În schimb, o școală din Belgia a decis să utilizeze CAF ca ghid pentru gruparea mai multor servicii studentești într-o singură școală. Cu alte cuvinte, pentru a schimba o parte din structura organizatorică. Aceștia susțin că: „În urma unei fuziuni dificile între trei Hautes Ecoles și pentru a crea un serviciu unic de sprijin pentru studenți, s-a apreciat că autoevaluarea CAF ar fi utilă; ideea a fost de a reuni servicii disparate și de a aduce mai aproape personalul, oferindu-le practici comune de lucru. Pe scurt, aducerea unui mozaic de servicii într-un singur serviciu. (Belgia, HepH-Condorcet)

Datorită CAF și implicării actorilor-cheie în evaluare, este posibil să se identifice punctele în care instituția se poate îmbunătăți. Dar, după cum au susținut mai multe organizații intervievate, angajamentul conducerii și al directorilor, precum și al altor instituții naționale și locale, poate fi principalul motor al CAF și al punerii sale în aplicare.

Prin urmare, conducerea în sine are un rol cheie în demararea procesului de punere în aplicare a instrumentului CAF, după cum s-a afirmat „Conducerea de vârf a dorit să asigure acordul și partajarea, să stimuleze motivația, implicarea și participarea la procesul de îmbunătățire și să îndemne la contribuția tuturor.

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 intervievate. Următorul citat poate clarifica acest concept: „Conducerea și oamenii nu au fost cu adevărat mulțumiți de standardele ISO, deoarece nu au avut niciun impact asupra nivelului educațional și didactic. Trecerea de la standardele ISO la modelul CAF a fost strategică: autoevaluarea s-a dovedit a fi mai eficientă, mai coerentă și mai relevantă pentru misiunea școlară [...] urmărind succesul educațional pentru fiecare elev” (Italia, IPS Milani) sau, indiferent de abordările anterioare privind managementul calității, ca în cazul acestei școli din Belgia, doar pentru că se potrivește cu atitudinea organizației: „Instrumentul părea cel mai relevant pentru Școala noastră de Învățământ Superior și se potrivește culturii noastre de dialog intern.” (Belgia, Haute Ecole en Hainaut)

Prin urmare, se poate afirma că instrumental CAF este considerat un instrument care poate contribui la îmbunătățirea calității și a performanțelor organizațiilor. Următoarele citate consolidează acest punct de vedere. De exemplu, o școală din Slovacia a selectat CAF pentru: „răspunsul la întrebarea personalului: „Cum știu dacă îmi fac treaba bine?. CAF ni s-a părut a fi cel mai potrivit mijloc prin care am putut oferi în cele din urmă nu numai răspunsul CUM, ci și să furnizăm EVIDENȚA dacă ne facem treaba suficient de bine.” (Slovacia, Iuventa) Instrumentul CAF are o modalitate specifică de a fi pus în aplicare și de a asculta opinia principalilor actori implicați; în acest sens, este important să se analizeze modul în care a fost aplicat efectiv modelul și care sunt provocările cu care s-au confruntat. Trecând prin toate interviurile, apare un lucru special, într-adevăr, toate organizațiile au fost conștiente de măsura în care implicarea părților interesate esențiale, atât interne, cât și externe, ar putea fi cheia pentru că acest instrument să producă un impact real asupra organizației. „11 membri ai personalului ca echipă CAF au început să participe în mod voluntar. Structura echipei a corespuns cu structura școlii, deoarece toate departamentele au fost acoperite. În procesul de autoevaluare, lipseau reprezentanți ai personalului nedidactic. Foarte curând am aflat că modelul CAF trebuie implementat în întreaga instituție.” (Slovacia, BGMH) „Învățătorii au devenit din ce în ce mai familiarizați cu procesul de autoevaluare; elevii și familiile au dezvoltat o conștientizare mai profundă a ceea ce face școala. Datorită SAR, ei simt că nevoile și așteptările lor sunt luate în considerare de către școală, care a îmbunătățit relația dintre elevi, familii și școala însăși.” (Italia, Milano) Grupul de autoevaluare, format pe bază de voluntariat, a fost supus unei singure obligații și anume aceea ca fiecare serviciu să fie reprezentat de cel puțin o persoană. În ceea ce privește părțile interesate, exercițiul de autoevaluare a fost bineînțeles, iar modul nostru de lucru a servit drept „model”. (Belgia, HepH Condorcet)

Implicarea părților interesate esențiale s-a dovedit a fi unul dintre cele mai importante lucruri de luat în considerare atunci când se efectuează o astfel de evaluare. Într-adevăr, reprezentanții fiecărei părți sau departamente a școlii trebuie să fie reprezentați în grupul de autoevaluare. 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.

Aceste concepte sunt perfect reflectate în citatele viitoare: „Acest instrument participativ de autoevaluare a fost unificator și ne-a permis să obținem o abordare nouă, mai structurată, o realizare a importanței evaluării, formalizării și instituirii procesului instituțional de consultare. În prezent, organizăm o reuniune anuală de informare a personalului cu privire la rezultatele generale ale instituției în ceea ce privește performanța” (Belgia, HEH Mons) „Dar în cea mai mare parte, exercițiul de autoevaluare a fost foarte unificator: personalul s-a simțit recunoscut, iar această recunoaștere de către conducere a fost fundamentală pentru reînnoirea serviciului” (HepH Condorcet). În ciuda imaginii clare prezentate, există și alte opinii care merită luate în considerare. Cursurile de formare și sprijinul extern nu trebuie neglijate, atunci când este momentul punerii în aplicare a modelului.

În concluzie, punerea în aplicare a CAF necesită un anumit grad de angajament și o participare reală a părților interesate. CAF aplică abordarea holistică pentru a aduce schimbări organizaționale și pentru a crește calitatea. În plus, 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 aplicată. 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 confruntă pentru prima dată (etapa de început) CAF.

Acțiunile de îmbunătățire realizate și rezultatele obținute de CAF au mai mulți pași de îndeplinit pentru o punere în aplicare corectă, care începe cu faza de pregătire, faza de autoevaluare (al cărui rezultat este raportul GSA) și se încheie cu o a treia ultimă fază care cuprinde elaborarea unui plan de îmbunătățire și punerea în aplicare a acestuia. Prin urmare, toate acțiunile puse în aplicare și măsurarea lor sunt decisive pentru a înțelege dacă punerea lor în aplicare a avut un impact asupra organizației și asupra funcționării acesteia. Ciclu PDCA este un proces-cheie care trebuie urmat în această parte, pentru a evalua fiecare acțiune și, dacă este necesar, pentru a o corecta pentru a ajunge la ceea ce a fost planificat. 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.

Surse bibliografice

Master Vorlage KDZ Bericht (eupan.eu)

CAF Education Research Report - NT review (eipa.eu)

Contacts - CAF Network (caf-network.eu)

Quality in Education (respaweb.eu)

Quality Management with CAF in the educational sector (government.bg)

<https://www.eupan.eu/caf/>

WGSla.4 Defoin.pdf (eurashe.eu)

https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/caf_study_slovak_presidency_compressed_0.pdf

modernizare.mai.gov.ro/evenimentcaf/

QM_Nasl.cdr (eupan.eu)

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-6-2009-0124_RO.html#title1



<https://www.vvob.org/en/education/our-vision-on-quality-education>,
<https://palnetwork.org/what-do-we-mean-by-a-quality-education/>
