

Sistem de management al calității pentru MEN și structuri subordonate—CAF
Cod SIPOCA 397, MySMIS 116834, Ministerul Educației Naționale



PROCEDURA DE IMPLEMENTARE A **MODELULUI CAF 2020**
ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI
EDUCAȚIONALE

CUPRINS

01 Despre Modelul CAF

04 Cum se acordă scorurile?

02 Cum se utilizează Modelul CAF?

05 Metoda clasică de acordare a scorurilor

03 Sistemul de notare

06 Metoda detaliată de acordare a scorurilor

07 Ghid de implementare a Modelului CAF

01

Despre Modelul CAF

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”.

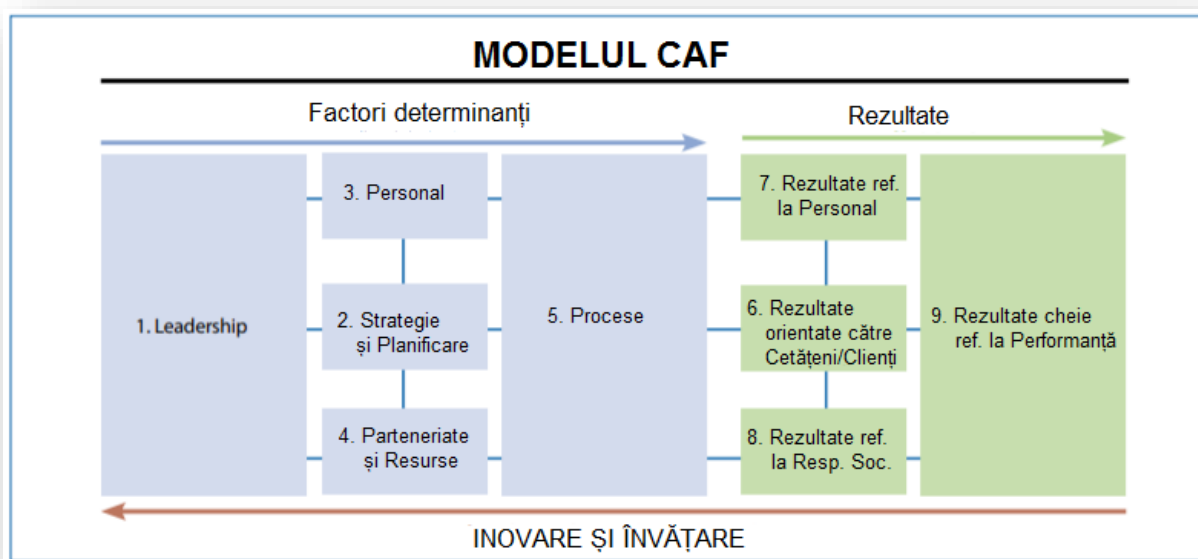
Criteriile de la „Factorii determinanți” se referă la ceea ce face organizația și cum își abordează sarcinile pentru a obține rezultatele planificate.

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 aceluia 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.



02

Cum se utilizează Modelul CAF?

Organizațiile au libertatea de a adapta implementarea Modelului la nevoile și circumstanțele specifice domeniului lor de activitate. Totuși, în derularea procesului de autoevaluare se recomandă utilizarea structurii modelului cu 9 criterii și 28 de subcriterii, precum și utilizarea tabelor de scor descrise în broșura Modelului.

03

Sistemul de notare

Acordarea unui scor pentru fiecare subcriteriu și criteriu al Modelului CAF are ca scop:

- De a furniza informații și a da indicații privind direcția și prioritățile de urmărit pentru acțiunile de îmbunătățire;
- De a măsura progresul, în situația în care evaluarea CAF se face în mod periodic; o evaluare la 2 ani este considerată a fi bună practică;
- De a identifica bune practici, indicate de scorurile mari acordate factorilor determinanți și rezultatelor;
- De a găsi parteneri de la care să învețe bune practici, prin Benchlearning. Principalul scop al Benchlearning-ului este de a compara diferite moduri de management al factorilor determinanți și de obținere a rezultatelor.

04

Cum se acordă scorurile?

Modelul CAF prezintă două metode de acordare a scorurilor:

- Metoda clasică;
- Metoda detaliată.

În ce privește factorii determinanți, ciclul PDCA este fundamentul pentru ambele metode.

Metoda clasică de acordare a scorurilor presupune o apreciere globală a fiecărui subcriteriu prin indicarea fazei din ciclul PDCA la care se află organizația educațională la acel subcriteriu.

Metoda detaliată reflectă analiza mai în detaliu a subcriteriului. Această metodă permite notarea tuturor fazelor ciclului PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) simultan și independent.

05

**Metoda clasică de
acordare a scorurilor**

Această metodă cumulativă sprijină organizația să se familiarizeze cu ciclul PDCA și să identifice o direcție către îmbunătățire.

- În tabelul de evaluare a factorilor determinanți, organizația își îmbunătățește în mod eficace performanțele atunci când ciclul PDCA este complet implementat, pe baza învățării din propriile analize și din comparații externe.
- În tabelul de evaluare a rezultatelor, sunt avute în vedere tendințele rezultatelor și țintele stabilite pentru acestea. Organizația se află într-un ciclu de îmbunătățire continuă atunci când obține rezultate excelente și susținute, toate țintele relevante sunt îndeplinite și există comparații pozitive cu organizații relevante în domeniul rezultatelor cheie.

Tabelul de acordare a scorurilor - Factori determinanți (Metoda clasică)

FAZA	DESCRIERE	SCOR
	Nu suntem activi în acest domeniu. Nu există informații sau acestea sunt întâmplătoare	0 - 10
PLAN	Există un plan pentru a face acest lucru	11 - 30
DO	Planul este în implementare	31 - 50
CHECK	Se fac verificări analize ale implementării planului	51 - 70
ACT	Pe baza rezultatelor verificării / analizei se aplică acțiuni necesare	71 - 90
PDCA	În tot ceea ce facem planificăm, implementăm, verificăm, aplicăm acțiuni necesare și învățăm de la alții. În acest subiect aplicăm un ciclu de îmbunătățire continuă.	91 - 100

Instrucțiuni:

- Prezențați **dovezi** privind punctele tari și zonele de îmbunătățire și selectați nivelul pe care l-ați atins. Această metodă de acordare a scorurilor este cumulativă: trebuie ca o fază să fie completă (ex. CHECK) înainte de a atinge următoarea fază (ex. ACT).
- Acordați un scor între 0 și 100 în conformitate cu faza selectată. Scala de 100 vă permite să specificați gradul de desfășurare și implementare a abordării.

Tabelul de acordare a scorurilor - Rezultate (Metoda clasică)

REZULTATE	SCOR
Nu sunt rezultate măsurate și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică tendințe negative și/sau rezultatele nu ating țintele relevante	11 - 30
Rezultatele indică tendințe orizontale și/sau câteva ținte relevante sunt atinse	31 - 50
Rezultatele indică tendințe pozitive și/sau cele mai multe din țintele relevante sunt atinse	51 - 70
Rezultatele indică progres substanțial și/sau toate țintele relevante sunt atinse	71 - 90
Sunt obținute rezultate excelente și susținute. Toate țintele relevante sunt atinse. Există comparații pozitive cu organizații relevante pentru toate rezultatele cheie	91 - 100

Instrucțiuni

- Acordați un scor între 0 și 100 pe scala împărțită în 6 niveluri. Fiecare nivel ia în considerație simultan tendințele și îndeplinirea țintelor.

06

Metoda detaliată de acordare a scorurilor

Este o metodă de acordare a scorurilor mai aproape de realitate unde, de exemplu, multe organizații fac lucruri (DO) dar nu întotdeauna există o fază clară de planificare (PLAN) sau o verificare ulterioară în ce privește obținerea rezultatelor. Această metodă furnizează mai multe informații privind zonele unde este prioritară implementarea de îmbunătățiri.

- În tabelul de evaluare a factorilor determinanți, se pune accentul pe întregul ciclu PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) iar progresul este reprezentat ca o spirală în care pot avea loc îmbunătățiri în fiecare fază a ciclului PDCA.
- În tabelul de evaluare a rezultatelor se face distincție între tendințe și îndeplinirea țintelor. Această distincție indică dacă organizația educațională trebuie să se preocupe de accelerarea tendințelor sau să se concentreze pe îndeplinirea țintelor.

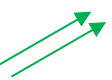
Tabelul de acordare a scorurilor - Factori determinanți (Metoda detaliată)

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						

Instrucțiuni:

- Citiți definiția pentru fiecare fază (PLAN, DO, CHECK, ACT);
- Luați în considerare dovezile pentru fiecare fază, ce pot fi ilustrate prin exemple;
- Acordați un scor pentru fiecare fază;
- Calculați un scor global ca medie aritmetică a scorurilor pentru fiecare fază.

Tabelul de acordare a scorurilor - Rezultate (Metoda detaliată)

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						

Instrucțiuni:

- Considerați separat tendințele rezultatelor pentru 3 ani și țintele atinse în ultimul an;
- Acordați un scor între 0 și 100 pe scala împărțită în 6 niveluri pentru tendințe;
- Acordați un scor între 0 și 100 pe scala împărțită în 6 niveluri pentru îndeplinirea țintelor în ultimul an;
- Calculați un scor global ca medie aritmetică a scorurilor pentru tendințe și ținte.

GHID DE IMPLEMENTARE A MODELULUI CAF

După ce echipa de conducere a hotărât să aplice CAF în cadrul organizației educaționale, această auto-evaluare implică trei etape principale:

ETAPA I: DEMARAREA DEMERSULUI CAF

1

Obținerea angajamentului conducerii și decizia privind organizarea și planificarea procesului de autoevaluare

O organizație care folosește Modelul CAF și autoevaluarea va beneficia mai repede de avantajele autoevaluării dacă are o cultură privind îmbunătățirea continuă. Cultura privind îmbunătățirea continuă este o responsabilitate a întregului personal, dar în special a echipei de management și este important să existe o atmosferă de încredere reciprocă și disponibilitatea de a lucra împreună la îmbunătățirea întregii activități a organizației.

Pentru ca autoevaluarea să aibă succes, este foarte important ca organizația să aibă de la început o strategie clară de comunicare.

2

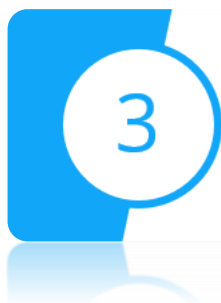
Comunicarea proiectului de autoevaluare

Dacă comunicarea referitoare la scopul și activitățile autoevaluării nu este clară sau adecvată, există riscul neimplicării din partea managerilor de mijloc și altor angajați, aceștia considerând că acest proces este "încă un proiect" sau "încă un exercițiu al managementului".

Politica privind comunicarea referitoare la procesul de autoevaluare trebuie să se concentreze pe rezultatele de tip "win-win" pentru toți factorii interesați.

Este, de asemenea, important ca personalul să înțeleagă că autoevaluarea și Modelul CAF completează programele și activitățile în care sunt deja implicați.

ETAPA II: DESFĂȘURAREA EVALUĂRII

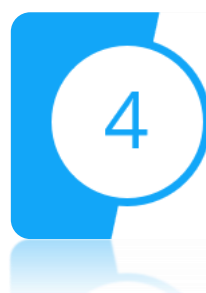


Constituirea unei echipe de autoevaluare

Echipa de autoevaluare trebuie să fie reprezentativă pentru organizație. Ea trebuie să includă personal din diferite sectoare, funcții și niveluri. Obiectivul este de a obține o echipă

care poate furniza o perspectivă internă detaliată a organizației.

Pentru a asigura un mod de lucru eficace, este preferabilă o echipă formată din 10 membri. Participanții trebuie să fie selectați pe baza cunoștințelor pe care le au despre organizație și abilităților personale (de exemplu abilități analitice și de comunicare) și nu doar pe baza abilităților tehnice.



Organizarea instruirii

În funcție de rolurile specifice și de cunoștințele pe care le au, persoanele implicate în procesul de autoevaluare au nevoie de instruire în următoarele domenii:

- Prezentarea Modelului CAF;
- Instruire privind procesul de autoevaluare.



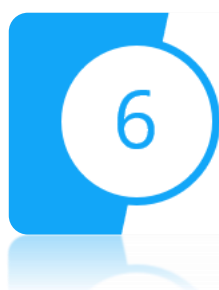
Derularea evaluării individuale

Obiectivul primordial al autoevaluării este identificarea punctelor tari și a domeniilor care necesită îmbunătățire din organizație și crearea condițiilor pentru îmbunătățirea performanței organizației, și numai în al doilea rând obținerea unui scor pentru subcriteriile evaluate.

Activitatea de evaluare individuală este efectuată de fiecare membru al grupului de evaluatori, care va completa chestionarul CAF, structurat pe cele 9 criterii și 28 de sub-criterii ale modelului CAF.

În cadrul activității de evaluare individuală, evaluatorul va începe cu identificarea punctelor tari și a zonelor de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu, bazându-se pe cunoașterea sa personală a organizației și pe experiența sa de muncă, înainte de a atribui un scor. Fiecare evaluator poate de asemenea nota acțiunile care, în opinia lui, ar putea contribui la o îmbunătățire.

Punctele tari și zonele de îmbunătățire trebuie să se bazeze pe dovezi și nu pe puncte de vedere sau judecăți personale. **Ele nu trebuie să aibă caracter consultativ - nu trebuie să fie recomandări privind ce ar trebui să se facă sau ce ar trebui măsurat.**



Organizarea reuniunii de consens

După efectuarea evaluărilor individuale, echipa trebuie să se întâlnească și să agreeze asupra punctelor tari, a zonelor de îmbunătățire și a scorurilor pentru fiecare subcriteriu. Pentru a obține consensul, este foarte important să se înțeleagă de ce există diferențe privind punctele tari, zonele de îmbunătățire și notele acordate.

În procesul de consensualizare va fi utilizată o metodă în patru etape :

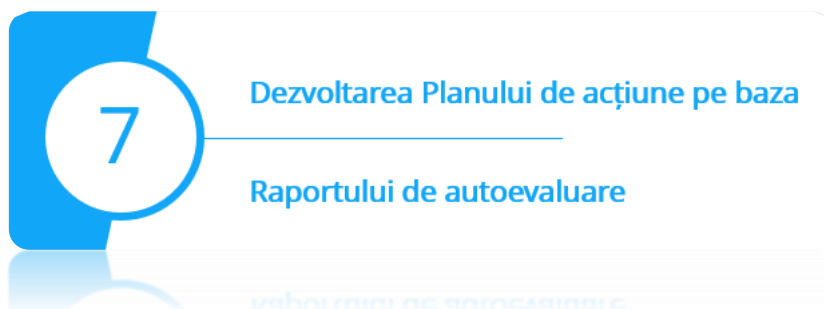
- i. Prezentarea, pentru fiecare sub-criteriu, a dovezilor referitoare la punctele tari și oportunitățile de îmbunătățire;
- ii. Obținerea consensului cu privire la definirea punctelor tari și oportunităților de îmbunătățire;
- iii. Prezentarea scorurilor acordate pentru fiecare subcriteriu, în cadrul evaluărilor individuale;
- iv. Obținerea consensului privind scorul final pe fiecare subcriteriu.

Raportul de autoevaluare urmărește structura CAF și cuprinde următoarele elemente:

- I. Punctele tari și oportunitățile de îmbunătățire identificate pentru fiecare subcriteriu, bazate pe dovezi obiective;
- II. Scorul acordat de echipă pentru fiecare subcriteriu și media pe criterii;
- III. Acțiunile de îmbunătățire propuse de echipa de autoevaluare.

Pentru ca Raportul de autoevaluare să fie folosit ca bază pentru acțiuni de îmbunătățire, este esențial ca el să fie acceptat de managementul de vârf al organizației. De asemenea, rezultatele principale ale autoevaluării vor fi comunicate angajaților organizației și altor părți interesate relevante.

ETAPA III: DEZVOLTAREA PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE



Planul de acțiuni de îmbunătățire reprezintă unul dintre principalele obiective ale procesului de autoevaluare CAF și de asemenea este mijlocul prin care informații vitale sunt introduse în programul strategic al organizației. Fiind bazat pe Raportul de autoevaluare, acest plan are următoarele caracteristici:

- Reprezintă un plan de acțiuni integrat și sistematic pentru funcționalitatea/operabilitatea întregii organizații;
- Este bazat pe dovezi obiective, date furnizate din interiorul organizației și - foarte important - pe aspectele prezentate de angajați ai organizației;
- Își propune valorificarea punctelor tari, reducerea punctelor slabe și răspunde la fiecare din acestea cu acțiuni adecvate de îmbunătățire.

Prin consultare cu factorii interesați relevanți, managementul organizației:

- Întocmește o listă a problemelor/ deficiențelor care trebuie abordate;
- Analizează propunerile de îmbunătățire și formulează acțiuni de îmbunătățire ținând cont de obiectivele strategice ale organizației;
- Stabilește priorități pentru acțiunile de îmbunătățire ținând cont de:
 - importanța strategică a acțiunii (impact asupra stakeholder-ilor, impact asupra rezultatelor, vizibilitate internă/externă);
 - ușurința în implementare (nivel de dificultate, resurse necesare, durata necesară).
- Desemnează responsabilii cu implementarea acțiunilor de îmbunătățire, include o indicație a termenelor de finalizare pe faze și asigură resursele necesare.

Este recomandat ca managementul să asigure integrarea acțiunilor de îmbunătățire în ciclul de planificare strategică al organizației.

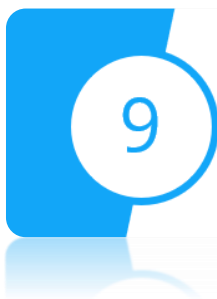
Prioritatea acțiunilor de îmbunătățire se stabilește combinând: scorul obținut pe criteriu și subcriteriu, care dă o idee despre performanțele organizației în toate domeniile și obiectivele strategice cheie.

Este o idee bună implicarea în acțiunile de îmbunătățire a persoanelor care au efectuat autoevaluarea.



Comunicarea Planului de îmbunătățire

După ce a fost formulat planul de acțiuni de îmbunătățire și implementarea schimbărilor a început, este important să se verifice dacă schimbările au un efect pozitiv și nu afectează în mod negativ domeniile în care organizația funcționează bine. O bună practică este informarea întregului personal despre rezultatele autoevaluării, zonele unde este imperioasă aplicarea de acțiuni și acțiunile de îmbunătățire planificate.



Implementarea planului de acțiuni de îmbunătățire

Implementarea acțiunilor de îmbunătățire trebuie să se bazeze pe o abordare adecvată și consistentă și pe un proces de monitorizare și evaluare. Termenele și rezultatele așteptate trebuie clarificate. Trebuie desemnat un responsabil pentru fiecare acțiune.

Implementarea acțiunilor de îmbunătățire va fi însoțită de un proces de monitorizare și evaluare a rezultatelor și a impactului pe care aceste acțiuni îl au asupra organizației educaționale. Organizația poate utiliza ciclul PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire. Pentru aceasta este necesar să fie stabilite metodele prin care se va determina eficacitatea acțiunilor implementate (indicatori de performanță, criterii de succes etc.).

Pentru a beneficia pe deplin de rezultatele acțiunilor de îmbunătățire, acestea ar trebui integrate în procesele curente ale organizației.

10

Planificarea următoarei autoevaluări pe baza CAF

După ce Planul de îmbunătățire a fost aprobat și implementarea acțiunilor a început, organizația se va asigura că îmbunătățirile implementate au un efect pozitiv și nu există impact negativ asupra performanțelor sale.

Utilizarea ciclului PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire implică organizarea unei noi autoevaluări CAF.