

proQavet



LEONARDO DA VINCI

Set de instrumente pentru Dezvoltarea Asigurării Calității pentru Furnizorii VET

Parteneri în proiect



FiaTest



Universitatea
Piraeus



Centrul național
pentru Dezvoltarea
Învățământului
profesional
și tehnic



Consiliul
Național
Pentru
Educație
Finlanda



Consiliul
Național pentru
Formare
Permanentă
a Adulților



3S
Research
Laboratory



Agenția Română
pentru Asigurarea Calității în
Educația Preuniversitară

© Leonardo da Vinci - PROJECT PROQAVET
FIATEST SRL
Departament Proiecte
Str. Transilvaniei nr. 24, Sector 1, Bucuresti 010798, România
Phone 0040-21 3121347 • Fax 0030 -21 3122106

proiecte@fiatest.ro

www.fiatest.ro

http://www.fiatest.ro/proqavet/Index/proqavet_en/Index/index.htm



Acest proiect a fost finantat de Comunitatea Europeana. Continutul acestui proiect nu reflecta neaparat pozitia Comunității Europene și nu implica reponsabilitatea Comunității Europene.

CUPRINS

Capitolul 1 Introducere și metodologie. (Cum devin practicile - bune practici) ?	
Descrierea respondenților	6
Capitolul 2 Relatia dintre Cadrul European pentru Asigurarea Calității și Setul de instrumente	8
Capitolul 3 Practici generale folosite de furnizorii VET în conformitate cu recomandările Cadrului European de Asigurare a Calității.....	11
1. Strategia de dezvoltare a Educației și Formării profesionale bazată pe curriculum	11
2. PROGRAMUL ȘCOLAR – PROCESUL CHEIE AL CALITĂȚII în VET (QIBB)	21
3. Centrul de Cariera	25
4. Managementul Resurselor Umane – Cheia către Asigurarea Calității în VET.....	27
5. Managementul prin obiective (MBO)	31
Capitolul 4 Recomandări și Practici pentru Etapa de Planificare din Cadrul European de Asigurare a Calității.....	35
6. Nivele de performanță în meserii.....	40
7. Planificarea strategică în corelare cu cerințele pieței	41
8. Diagrama strategiei: un instrument pentru planificarea strategică	43
9. PROCESUL CURRICULAR	47
Capitolul 5 Recomandări și practici pentru ETAPA DE IMPLEMENTARE a Cadrului European de Asigurare a Calității.....	50
10. Forumurile viitorului.....	52
11. Etapele implementării sistemului de management al calității	54
12. Colaborarea cu instituțiile VET străine.....	56
13. Utilizarea Balanced Score Card – în vederea dezvoltării principalelor procese din cadrul organizației	58
14. Comunicări legate de calitate: Forum-urile Diaconia	62
15. Reducerea absenteismului studenților	63
Capitolul 6 Recomandări și practici pentru faza de Evaluare a CQAF	66
16. Autoevaluarea performanțelor.....	66

17.	Evaluarea satisfacției studenților în VET	69
18.	AUDITURILE ANUALE CA PARTE A ASIGURĂRII CALITĂȚII	71
19.	Auto-evaluarea bazată pe standardul ISO 9001:2000	75
20.	Evaluarea datelor	77
	Capitolul 7 Recomandări și practici pentru etapa Feedback și Proceduri pentru schimbare din CQAF.....	82
21.	Utilizarea ciclului PDCA pentru îmbunătățirea calității în educație	83
22.	SWOT ca o metodă pentru autoeducare	86
	Capitolul 8 Recomandări și proceduri pentru asigurarea calității profesorilor și formatorilor	90
23.	Stabilirea competențelor profesionale ale profesorilor și formatorilor	91
24.	O modalitate de realizare a Q-hum : dezbaterile între consilieri și directori/ SQPM/ LQPM.....	93
25.	Evaluarea calității profesorilor și instructorilor prin feedback-ul studenților	95
	Capitolul 9 Concluzii.....	98
	Anexa 1 Prezentarea partenerilor	99
	Anexa 1.1. FiaTest	100
	Anexa 1.2. Laboratorul de cercetare 3S	101
	Anexa 1.3. Consiliul Național Finlandez al Educației	102
	Anexa 1.4. Universitatea Piraeus	103
	Anexa 1.5. Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților	104
	Anexa 1.6. CNDIPT	105
	Anexa 1.7. AGENȚIA ROMÂNĂ DE ASIGURARE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR (ARACIP)	107
	Anexa 3 Lista tuturor respondenților	136
	Anex 4 Instrumente folosite de furnizorii VET	142
	Anexa 4.1 – Chestionar de evaluare a siguranței locului de muncă.....	143
	Anexa 4.2 Management prin obiective	144
	Anexa 4.3 – Nivele de performanță pentru meserii Ingineria instalațiilor electrice / ingineria instalațiilor electrice cu specializare în controlul proceselor ingineria autobuzelor	150
	Anexa 4.4 Diagrama strategică 2008	152
	Anexa 4.5. Exemplu de Plan de al Școlii	154

Anexa 4.6	Rezultatele chestionarului privind necesitățile de instruire	160
ANEXA 4.7	– Exemple de fișe și chestionare din dosarul cadrelor didactice.....	163
Anexa 4.8	Chestionar de Evaluare	168
Anexa 4.9	Chestionar de Evaluare a eficienței cursului de formare	171
Anexa 4.10	Ghid de auto-evaluare privind aplicarea ISO 9001:2000	173
Anexa 4.11	Diagrama Ishikawa	177
Anexa 4.12	Diagrama arbore – Indicatorii de îmbunătățire a succesului școlar	178
Anexa 4.13	Harta Competențelor	180
Anexa 4.14	Conversația între Director și Consilier	182
Anexa 4.15	Chestionar pentru studenți	185

Introducere și metodologie. (Cum devin practicile - bune practici) ? Descrierea respondenților

Asigurarea calității în VET a devenit unul din subiectele majore la nivelul Uniunii Europene. Comisia Europeană a realizat mai multe ghiduri și recomandări începând din anul 2000, având ca scop atingerea obiectivelor Strategiei Lisabona pentru Educație și Formare “transformarea Europei în cea mai competitivă societate bazată pe cunoaștere până în anul 2010”.

Deși au fost purtate multe discuții privind asigurarea calității cu accent pe latura practică, majoritatea furnizorilor VET (indiferent de proveniența, sau de domeniu de activitate – formare inițială sau formare continuă) întâmpină greutăți în implementarea metodelor eficiente de asigurare a calității.

La 30 Noiembrie 2002 Miniștrii Educației din 31 de țări europene împreună cu Comisia Europeană au adoptat Declarația de la Copenhaga privind extinderea colaborării pentru VET la nivel european. În baza acestei Declarații s-au stabilit prioritățile de cooperare în VET: Dimensiunea europeană, Transparența, Informarea și consilierea, Recunoașterea competențelor și a calificărilor, Asigurarea calității (pentru promovarea cooperării în Asigurarea calității și focalizarea pe nevoile de învățare ale profesorilor și formatorilor).

Prezentul set de instrumente a fost realizat pentru sprijinirea organizării VET la nivel European. El conține o colecție de instrumente și practici care au fost deja implementate și utilizate cel puțin un an de furnizorii VET. Aceste instrumente pot fi folosite de către furnizorii VET direct sau pot fi adaptate nevoilor specifice ale organizațiilor VET.

Set de instrumente a fost realizat în cadrul proiectului PROQAVET. PROQAVET este un proiect finanțat de Comisia Europeană – Directoratul pentru Educație și Cultură , având ca scop să propună instrumente de Asigurare și îmbunătățire a calității furnizării de VET pentru a susține criteriile și metodologiile Cadrului European de Asigurare a Calității. Grupul țintă al proiectului este reprezentat de furnizorii VET în

țările¹ care formează parteneriatul proiectului: România, Austria, Finlanda și Grecia care vor beneficia de acest set de instrumente în scopul dezvoltării durabile a furnizorilor VET în conformitate cu recomandările Cadrului European de Asigurare a Calității.

O scurtă descriere a fiecărui partener există în Anexa 1 a prezentului document.

Colecția de instrumente conține 24 de “bune practici” fost selectate pe baza următoarelor caracteristici: rezultatele obținute de furnizorii VET prin utilizarea acelei practici, durata utilizării practicii și analiza practicii pornind de la recomandările Cadrului European de Asigurare a Calității.

Așadar, prin implementarea instrumentelor prezentate în manual, un furnizor VET poate să implementeze sau să îmbunătățească Asigurarea calității în conformitate cu recomandările europene privind îmbunătățirea continuă din Cadrul European de Asigurare a Calității pentru VET.

Pentru identificarea “bunelor practici” s-a inițiat un studiu în 4 State Membre ale Uniunii Europene (Austria, Finlanda, Grecia, România) și 56 de organizații au fost intervievate și au făcut prezentări ale practicilor și rezultatelor lor.

Respondenții chestionarului și subiecții cercetării ProQavet provin în special din formarea inițială, deoarece s-a încercat identificarea “bunelor practici” și în toate țările din cadrul parteneriatului sistemul VET inițial este mai reglementat și de aceea furnizorii au mai multe instrumente actuale pentru îmbunătățirea și Asigurarea calității.

Descrierea fiecărei entități care a implementat “bunele practici” apare în Anexa 2.

În Anexa 3 este prezentată lista respondenților la chestionare și a organizațiilor care au sprijinit parteneriatul ProQavet în realizarea și implementarea proiectului.

Anexa 4 prezintă “Instrumentele de bună practică” corespunzătoare setului de instrumente din descriere.

¹ Coordonatorul proiectului: SC FIATEST SRL - România

Partenerii proiectului: 3S Research Laboratory – Austria, Consiliul Național de Educație a Adulților– Finlanda, Universitatea din Piraeus – Grecia, Consiliul Național de Formare Permanentă a Adulților – România, ARACIP – Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Preuniversitar, CNDIPT – Centrul Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic – România



Relatia dintre Cadrul European pentru Asigurarea Calității și Setul de instrumente

Asa cum s-a menționat în introducere, Setul de instrumente reprezintă o colecție de practici. Aceste practici sunt implementate și aplicate de către furnizorii VET cu performanțe deosebite din cele 4 State membre ale parteneriatului. Aceste practici au fost analizate de membrii consorțiului din punct de vedere al conformității instrumentelor cu recomandările Cadrului European de Asigurare a Calității.

Fără îndoială că unele instrumente trebuie adaptate de furnizorii VET în vederea implementării și utilizării. De asemenea, rezultatele și beneficiile implementării instrumentelor se obțin în general după un an de utilizare a instrumentului respectiv.

Consiliul European de la Barcelona din 2002 a fixat ca tinta transformarea sistemelor europene de educație și formare în sisteme de referință mondială pentru calitate până în anul 2010. Statele Membre au identificat Asigurarea calității în VET ca subiect prioritar în cadrul colaborării europene și au subliniat rolul acestuia în promovarea încrederii reciproce și prin urmare în promovarea mobilității și creșterea accesului la învățare continuă. Utilizarea metodologiilor de Asigurarea calității în VET poate și trebuie să contribuie la creșterea competitivității și a posibilităților de recunoaștere a competențelor la nivel european.

Creșterea calității și a eficienței sistemelor de educație și formare din Uniunea Europeană reprezintă o prioritate importantă în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite prin Strategia Lisabona. Comisia Europeană a lansat Cadrul European de Asigurare a Calității, oferind astfel Statelor membre, agențiilor semi-guvernamentale de Asigurare a calității și furnizorilor VET un instrument de dezvoltare durabilă a programelor de educație și formare. Implementarea acestui instrument conduce la îmbunătățirea calității și competitivității furnizorilor VET la îndeplinirea cerințelor pieței muncii. Totuși, Cadrul European de Asigurare a Calității reprezintă doar o recomandare, fiecare Stat Membru având libertatea de a-și stabili propriile reguli și proceduri pentru furnizorii VET.

La rândul lor, furnizorii VET au toată libertatea în alegerea metodologiei și a instrumentelor care conduc la îmbunătățirea rezultatelor lor.

Modelul CQAF este prezentat în Fig. 1. Modelul are la bază o metodologie care cuprinde un set de cerințe generale care pot fi adaptate de fiecare furnizor/sistem VET în funcție de propria cultură a calității, de experiență și de necesități în scopul obținerii unui nivel adecvat al calității. Cele mai utilizate metodologii se bazează pe auto-evaluare însoțită de evaluare externă. Folosirea sistemului de management al calității bazat pe standardele ISO 9001/2000 sau pe Modelul de EXCELENȚA sunt soluții pragmatice de implementare a Sistemului de Asigurare a Calității.

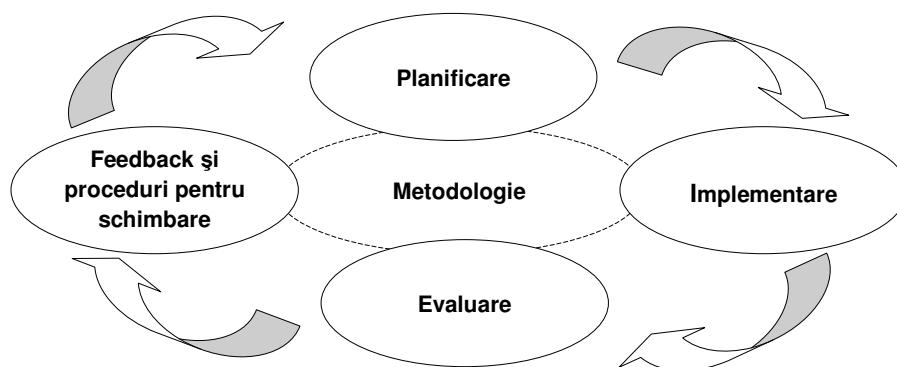


Figura 1 – Modelul Cadrului European de Asigurare a Calității

Sunt mai multe Modele/Metodologii de evaluare a performanțelor și de Asigurarea calității în cadrul organizațiilor.

- ISO 9001/2001 – Sistemele de Asigurare a Calității – Cerințe
- ISO 9004/2001 – Sistemele de Asigurare a Calității – Ghid pentru îmbunătățirea performanței
- ISO 10015/2000 – Managementul Calității – Ghid pentru educație
- ISO IWA 2/ 2003 - Sistemele de Asigurare a Calității – Ghid de utilizare a standardului ISO 9001/2000 Standard pentru Educație
- ISO 19011/2003 – Ghid pentru auditul Sistemelor de Management al Calității/Mediului.
- ISO 17024/2004 – Evaluarea Conformității – Cerințe generale pentru organisme de certificare personal.
- Balanced Score Card
- Modelul de EXCELENȚA (EFQM, Malcolm Baldrige)
- Cadrul de Asigurare a Calității folosit în administrația publică.

CAPITOLUL 2

În Tabelul nr.1 sunt prezentate caracteristicile principale ale soluțiilor alternative referitoare la autoevaluare însoțită de validarea externă.

Pentru a se conforma recomandărilor Cadrului European de Asigurare a Calității, furnizorii VET au creat atât instrumente și metodologii specifice pentru fiecare etapa (Planificare, Implementare, Evaluare și Feedback și proceduri pentru schimbare) cât și metodologii generale de implementare a recomandărilor Cadrului European de Asigurarea Calității.

Setul de instrumente de față prezintă metodologiile și instrumentele folosite de furnizorii VET și rezultatele obținute de unele organizații de formare din România, Austria, Finlanda și Grecia care s-au dovedit a fi eficiente și care pot fi folosite și de către alte organizații similare din țările UE. Toate exemplele prezentate au fost evaluate ca fiind conforme cu recomandările Cadrului European de Asigurare a Calității și implementarea lor poate conduce la îmbunătățirea Asigurării Calității în VET.

Tabel 1. Cadrul European de Asigurarea Calității și standardele specifice pentru proiectarea și validarea SMC

Model / Metodologie	Metode de validare a eficienței de implementare a SMC	Recunoaștere Internațională	Implicarea Autorității Naționale în procesul de acreditare /autorizare	Implicarea Instituțiilor Europene în Recunoașterea Internațională
ISO 9001/2001	Certificarea de Terță Parte	Da	Da	EA-MLA
ISO 10015/2000	Auto-evaluare	Da	-	
ISO IWA 2/2003	Auto-evaluare	Da	-	
ISO 9004/2001	Auto-evaluare / validare IQNet	Da	-	IQNet
EFQM Model	Auto-evaluare / Participare la Premiul Național/ European pentru Excelență	Da	-	EFQM
ISO 17024/2004	Acreditarea de către un organism de acreditare	Da	Da	EA-MLA
ISO 19011/2003	Certificarea de către un organism de certificare personal	Da	Da	IRCA
CAF	Auto-evaluare	Europeană	Da	Institutul European de Administrație Publică



Practici generale folosite de furnizorii VET în conformitate cu recomandările Cadrului European de Asigurare a Calității

Rezultatele cercetării realizate de cele 7 organizații au arătat că nu există doar o practică sau o metodologie folosită de furnizorii VET pentru Asigurarea și îmbunătățirea calității. De asemenea, cei mai performanți furnizori VET folosesc seturi de instrumente și metodologii generale pentru parcurgerea etapelor Cadrului European de Asigurare a Calității (planificare, implementare, evaluare și feedback și proceduri pentru schimbare). Aceste instrumente complexe cer mult timp pentru implementare și își dovedesc eficacitatea după cel puțin un ciclu de dezvoltare (un an). Capitolul de față prezintă patru metodologii iar instrumentele lor se regăsesc în anexa.

Majoritatea furnizorilor VET folosesc mai multe metodologii și instrumente. În acest capitol se prezintă o practică generală din fiecare țară care poate fi aplicată de furnizorii VET pentru îmbunătățirea Asigurării calității.

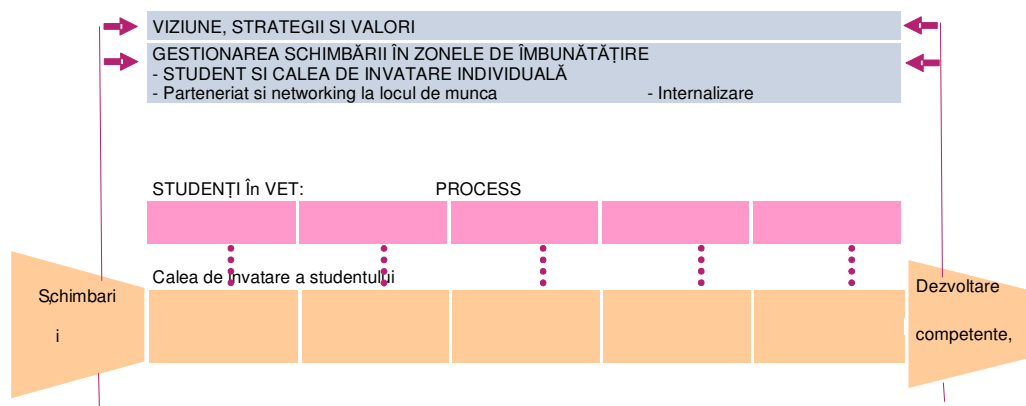
1. Strategia de dezvoltare a Educației și Formării profesionale bazată pe curriculum

Context

Colegiul Profesional din Lapland, Departamentul de sănătate și asistență socială a fost înființat cu 50 de ani în urmă. În 1956 a început ca școală/colegiu de asistente medicale. În 1996 Colegiul de Sănătate și asistență socială a fost inclus în Federația Municipală. De la 1 ianuarie 2006 departamentul a fost inclus în Colegiul Profesional din Lapland.

În perioada 1998-2007 Colegiul Profesional din Lapland, Departamentul de Sănătate și Asistență Socială a fost supus unei analize durabile și procedurilor de schimbare în vederea asigurării calității și a dezvoltării orientate pe strategie aplicate în activitățile VET. Pe de o parte situația la început a simplificat munca profesorilor în clasă prin notarea elevilor pe baza evaluării performanței studenților la teme și examene. Pe de altă parte grupul de management LVC/DHW a definit valorile, viziunea, misiunea și strategiile. Anterior, predarea și managementul strategic nu fuseseră corelate, așa cum se remarcă în Figura 2.

Figura 2: Situația la început în LVC/DHW



The CQAF este asemănător unui îndelungat macrociclu de nivel unde:

- **Planificarea** cuprinde managementul strategic: Valori, Viziune, Strategie și Zonele critice de îmbunătățire
- **Implementarea** se refera la Managementul Pedagogic care include managementul și procedurile de schimbare în zonele critice de îmbunătățire, competențele personalului de formare și instruirea echipei de lucru.
- **Metodologia și Evaluarea** includ dezvoltarea calității sistemului de evaluare și instruirea personalului în Asigurarea Calității ca parte a managementului pedagogic.
- **Analiza:** feedback și procedurile de schimbare includ toate activitățile de dezvoltare în perioada 1988 – 2006

Plan: Managementul strategic, parte a managementului pedagogic

Primul pas către procesul de învățare/predare orientat pe strategie a constat în **definirea valorilor, misiunii și strategiei** împreună cu personalul. Cel mai important lucru a fost responsabilizarea personalului în asumarea valorilor și strategiei în activitatea zilnică. Participarea la managementul strategic este motivantă. Profesorii și ceilalți membri ai personalului își percep activitatea ca o contribuție importantă la dezvoltarea VET pe plan național, la siguranța că în viitor vor exista suficienți angajați bine pregătiți care lucrează în domeniul sănătății și asistenței sociale.

În cadrul dezvoltării durabile, **valorile, viziunea și strategia alese definesc scopul și obiectivele analizei și procedurile de schimbare**. Ele determină și direcția de dezvoltare individuală a activității fiecărui membru din comunitatea de lucru.

În planificarea strategică s-a folosit binecunoscuta analiză **SWOT** din 1998, Figura 3. Tot personalul a participat la această analiză în zilele strategice anuale. LVC/DHW analizează și determină strategiile din trei în trei ani sau ori de câte ori au loc schimbări importante în mediul exterior. În timpul zilelor strategice anuale se verifică adecvarea și coerența valorilor, viziunii și strategiei și zonele critice de îmbunătățire pentru a crea și a stabili planul anual de . .

Figura 3: Cum se stabilesc strategiile și cum se identifică zonele critice de îmbunătățire

		MEDIUL EXTERN	
		Oportunități Pasul 1	Amenințări Pasul 1
MEDIUL INTERN	Puncte tari Pasul 2	Pasul 3 Strategii și Principii pentru următorii 3 – 5 ani	Pasul 3 Strategii și Principii pentru următorii 3 – 5 ani
	Puncte slabe Pasul 2	Pasul 4 Zonele critice de îmbunătățire Dezvoltarea programelor pentru următorii 1 – 3 ani	Pasul 4 Planul Anual de pentru 0 – 1 ani

Pasul 1 constă în identificarea schimbărilor așteptate din mediul extern și a nevoilor și așteptărilor viitoare ale clienților. Aici folosim, de exemplu, interviurile cu angajatorii, datele de prognoza, politicile educaționale naționale și regionale în domeniul sănătății și al asistenței sociale precum și publicațiile cercetătorilor. De regula alegem pentru discuție 5-7 oportunități și amenințări majore.

Pasul 2 constă în analiza mediului intern folosind feedbackul colectat din datele de evaluare și diferite rapoarte de auto-evaluare și evaluări tematice. De regulă alegem pentru discuție 5-7 puncte tari și puncte slabe majore.

Pasul 3 constă în analiza transversală a punctelor tari față de oportunități și amenințări punând întrebarea: care dintre punctele noastre tari pot fi folosite pentru a fructifica oportunitățile și pentru a evita amenințările. În această etapă noi identificăm și realizăm strategiile pentru următorii 3-5 ani.

Pasul 4 constă în analiza transversală a punctelor slabe față de oportunități și amenințări punând întrebarea: care dintre punctele noastre slabe trebuie schimbate și transformate în puncte tari pentru a folosi oportunitățile și pentru a evita amenințările. În această etapă identificăm zonele critice de dezvoltare/îmbunătățire pentru următorii 1-3 ani, precum și lucrurile pe care trebuie să le schimbăm imediat în planul de pentru anul următor.

Metodologia și evaluarea instruirii personalului în Asigurarea Calității și managementul și procedurile de schimbare în zonele critice de îmbunătățire ca parte a managementului pedagogic

Când personalul devine conștient și deprins să muncească strategic, etapa următoare a managementului strategic este **activitatea de instruire pentru AC**. Consilierea este învățarea prin a practica.

O metodologie utilizată a fost **sa ne asigurăm ca întreg personalul are aceeași orientare** în activitatea de AC pentru a-și înțelege reciproc responsabilitățile scopurile și obiectivele și pentru a participa la evaluarea rezultatelor. În etapa de orientare explicăm baza teoretică pe care am folosit-o în AC în cadrul colegiului. Cu timpul ne-am reorientat de la TQM (Managementul Calității Totale), Managementul Procesului – al Grupului de Interes și de la învățarea exploratorie - către managementul competențelor și la învățarea bazată pe studiu de caz. Menționăm și o altă componentă a orientării – legătura dintre valori, viziune și misiune cu zonele și procesele critice de îmbunătățire și modul de funcționare al managementului proceselor.

O modalitate de instruire a personalului în AC este de **a descrie procesele împreună**. Managementul și leaderii, profesorii și restul personalului au lucrat în grupuri mici. Pentru a asigura orientarea către client, la început a trebuit să se identifice clienții mari și grupurile de clienți, nevoile și așteptările lor și produsele și serviciile noastre care le sunt destinate. Apoi grupurile de personal au identificat traseul fiecărui grup de client în cadrul fiecărui proces principal. Apoi grupurile și-au identificat locul și sarcinile în diferitele etape ale proceselor pentru fiecare client. În final grupurile au descris scopul, obiectivele, activitățile responsabilitățile fiecărei persoane și evaluarea fiecărui proces principal și a sub proceselor sale. Verificăm criteriile și indicatorii pentru a obține informații privind cum să conducem și să controlăm procesele să ne asigurăm că acționăm în conformitate cu strategiile și valorile noastre. Verificăm și concordanța principiilor și implementărilor din descrierea proceselor cu strategiile și valorile noastre. După un timp ne-am dat seama că acest lucru se poate face în echipă în condiții excelente. Am devenit informați și conștienți de sarcinile și modul de al fiecăruia. Acest lucru a luat timp, dar în același timp ne-am însușit modul de funcționare al principiilor și proceselor.

Planul și indicatorii de auto-evaluare care măsurau eficiența au fost gata în 2002 – dar în fiecare an trebuie să îi definim și să îi actualizăm. În timpul instruirii

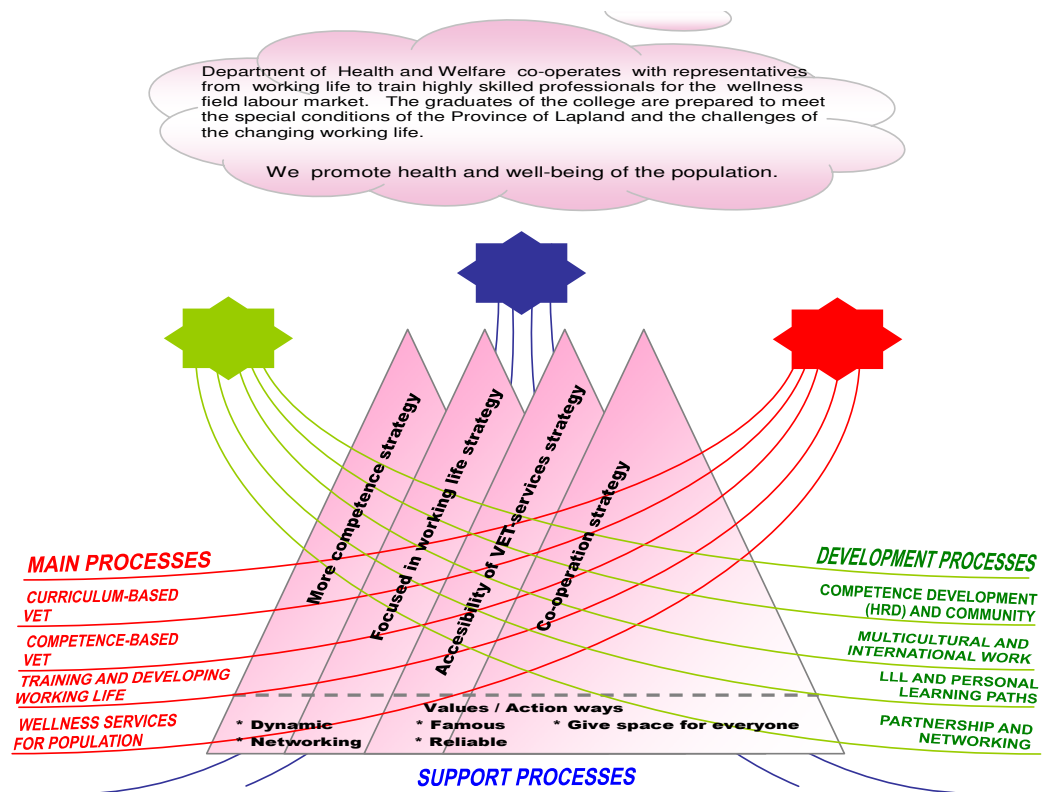
personalului am creat indicatori noi de evaluare a schimbărilor implementate. De-a lungul timpului indicatorii de percepție și de performanța s-au legat de procese și de strategie. Ei sunt legați și de Modelul EFQM și BSC la nivel național, local și la nivelul Colegiului.

Pentru auto-evaluare folosim feedback, date și rapoarte diverse din următoarele:

- Rapoartele anuale de rezultate ale FNBE
- Indicatorii de percepție și de performanța și tendințele acestora colectați începând din anul 1998, referitori la patru perspective: clienți, financiar, procese interne, învățare și dezvoltare
- Rapoartele de evaluare tematice de la nivel național, al colegiului și al departamentului.
- Satisfacția clientilor, personalului și a părților interesate – studii/ măsuri de percepție și discuții de feedback asupra rezultatelor studiilor.
- Intervievarea angajatorilor și a angajaților din domeniul sănătății și al Asigurărilor sociale
- Rapoarte de evaluare a funcționalității și a managementului departamentului și a echipei de management.
- Personalul și echipa realizează discuții privind dezvoltările viitoare.
- Rapoarte de auto-evaluare
- Rezultatele la învățătură ale studenților
- Rapoarte de benchmarking

Ce facem cu datele colectate? Nu este suficient ca echipa de management a LVC/DHW să analizeze datele colectate și să formuleze concluzii. Cel mai important este să se **evalueze impactul, efectele și rezultatele** la nivelul departamentului folosind criteriile BSC și EFQM **împreună cu tot personalul**. În zilele de strategie anuală toți membrii personalului analizează rezultatele și motivele dezvoltării, așa cum reies din datele colectate. **Datele colectate se folosesc în două scopuri**. Noi le folosim să analizăm și să identificăm schimbările survenite în mediul extern și intern pentru a stabili strategiile și pentru a concentra dezvoltarea în zonele critice de îmbunătățire pe care le-am ales. Dacă este necesar, realizăm programe de dezvoltare pentru 1-3 ani și le demarăm pentru a ne asigura că avansăm în concordanță cu strategia. Aceste programe sau proiecte sunt denumite în diagrama proceselor **proces de dezvoltare**. Celălalt scop al datelor este realizarea auto-evaluării anuale, în care identificăm modalitățile de atingere a obiectivelor procesului – calitative și cantitative. În concordanță cu aceste programe de dezvoltare și cu auto-evaluarea anuală realizăm planul anual de (obiective, activități, planificarea în timp, persoanele /echipele responsabile și resursele) pentru a asigura controlul proceselor. La jumătatea anului facem o estimare prin discuții dacă putem să ne atingem obiectivele, sau dacă trebuie să facem schimbări în planul de activități, sau dacă trebuie să renunțăm la unele obiective.

Figura 4: Diagrama proceselor



În ceea ce privește managementul pedagogic, trebuie să ne asigurăm că valorile și strategiile funcționează în VET, procesul de învățare și procesul VET se desfășoară în concordanță cu strategiile alese. Acest lucru este confirmat în diagrama proceselor din Figura 4: **Procesele de dezvoltare intersectează procesele principale** și trebuie implementate prin stabilirea obiectivelor proceselor principale în conformitate cu schimbările stabilite în programele și procesele de dezvoltare.

Este foarte bine ca personalul instruit în AC să **participe la procesul de auto-evaluare**. Noi am realizat trei procese de auto-evaluare care au acoperit atât factorii determinanți cât și rezultatele. Primul a fost în 2001 în cadrul Premiului de Calitate finlandez (FQP), al doilea și al treilea au folosit Modelul de Excelență EFQM, în 2004 – 2005 și 2006. În cadrul primului proces, liderii managementului și ai echipelor au realizat descrierile. În primele două, întreg personalul a verificat descrierile pentru a fi relevante din punct de vedere al activității lor zilnice și au

luat parte la auditul intern. Membrii personalului au fost intervievați în cadrul auditului extern în cadrul celor trei procese de auto-evaluare.

Implementare: COMPETENȚA și INSTRUIREA ECHIPEI DE LUCRU CA PARTE A MANAGEMENTULUI PEDAGOGIC

Cum ne-am asigurat că activitățile descrise în procese au loc în realitatea zilnică? Una din căile care conduc spre AC și MC a fost transformarea organizației într-o **comunitate de lucru**. Lucrul în echipa este promovat în mod sistematic în conformitate cu auto-evaluarea echipei și evaluarea funcționalității organizației care se desfășoară doi în doi ani. Nu există o anumită echipă de calitate. AC se aplică de către toate echipele și de către toți membrii acestora. Noi folosim discuțiile anuale din cadrul departamentului RU atât la nivel personal cât și la nivelul echipei. Cu ajutorul lor evaluăm rezultatele anuale ale fiecărei persoane și echipe și stabilim obiectivele pentru anul următor.

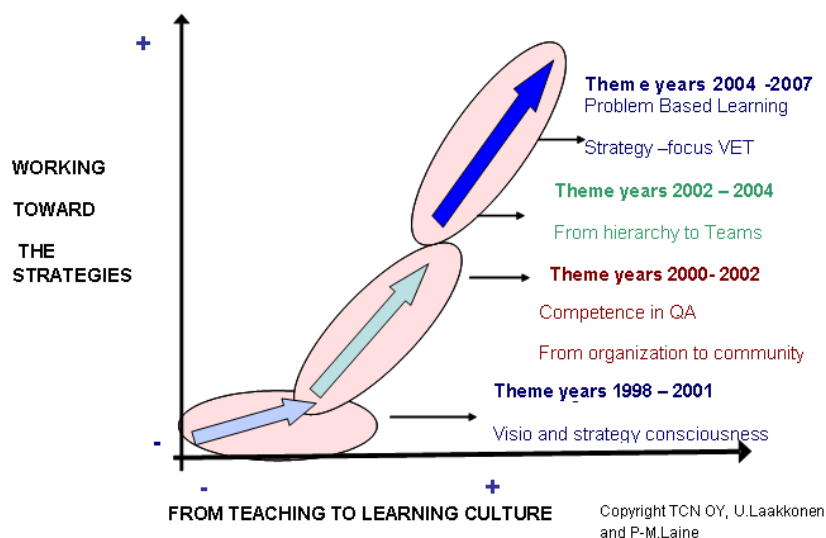
Echipele de învățare/predare realizează distribuția sarcinilor profesorilor și sunt responsabile pentru asigurarea resurselor. Directorul și ceilalți membri ai conducerii nu dau ordine. Rolul lor este de consilieri, mentori și tutori ai șefilor de echipă. Îndatoririle echipelor se regăsesc în descrierea proceselor. Echipele și membrii lor evaluează cum pot îndeplini obiectivele cantitative și calitative ale proceselor. Ei fac rapoarte ale rezultatelor obținute luând în considerare zonele critice de dezvoltare ale Colegiului. Raportul anual privind rezultatele obținute conform strategiilor reprezintă o modalitate de control pentru a ne asigura că echipele sunt conștiincioase și și-au însușit valorile, strategiile, viziunea și misiunea Colegiului. A se vedea imaginile 4 și 5.

Competența și expertiza profesorilor și a personalului reprezintă cel mai important factor pentru realizarea unei calități înalte în VET. În documentele noastre privind strategia de personal și în programul de management avem principiile generale de recrutare și selectare. În planul anual de acțiuni noi definim prioritățile DRU și alocăm resursele economice și de timp pentru instruirea și educarea personalului. Sunt mai multe modalități pentru a asigura competența personalului. În cadrul discuțiilor anuale cu echipele și personalul cădem de acord asupra competențelor și expertizei care trebuie acumulate prin instruire pentru fiecare echipă și persoană. În același timp evaluăm cum s-au îndeplinit angajamentele anterioare. Personalul nostru beneficiază de continuarea studiilor sau de instruire – în medie 7-8 zile pe an.

În funcție de zonele critice de dezvoltare noi implementăm proceduri de schimbare care conduc către îndeplinirea strategiilor și viziunii departamentului. Prin instruirea personalului noi susținem activitatea de îmbunătățire și permanentizăm schimbările. În **permanență se desfășoară 1-2 programe de instruire și dezvoltare durabilă la care participă tot personalul**. Prin aceste programe încercăm să stabilim schimbări constante care conduc la îmbunătățirea calității. De exemplu, am organizat Instruirea Comunității, Instruirea privind învățarea deschisă și e-learning, Instruirea privind învățarea orientată pe studii de

caz și am început Instruirea privind Predarea în limba engleza. A se vedea figurile 5 și 6.

Figura 5: Instruirea bazata pe strategie a personalului și procedurile de schimbare



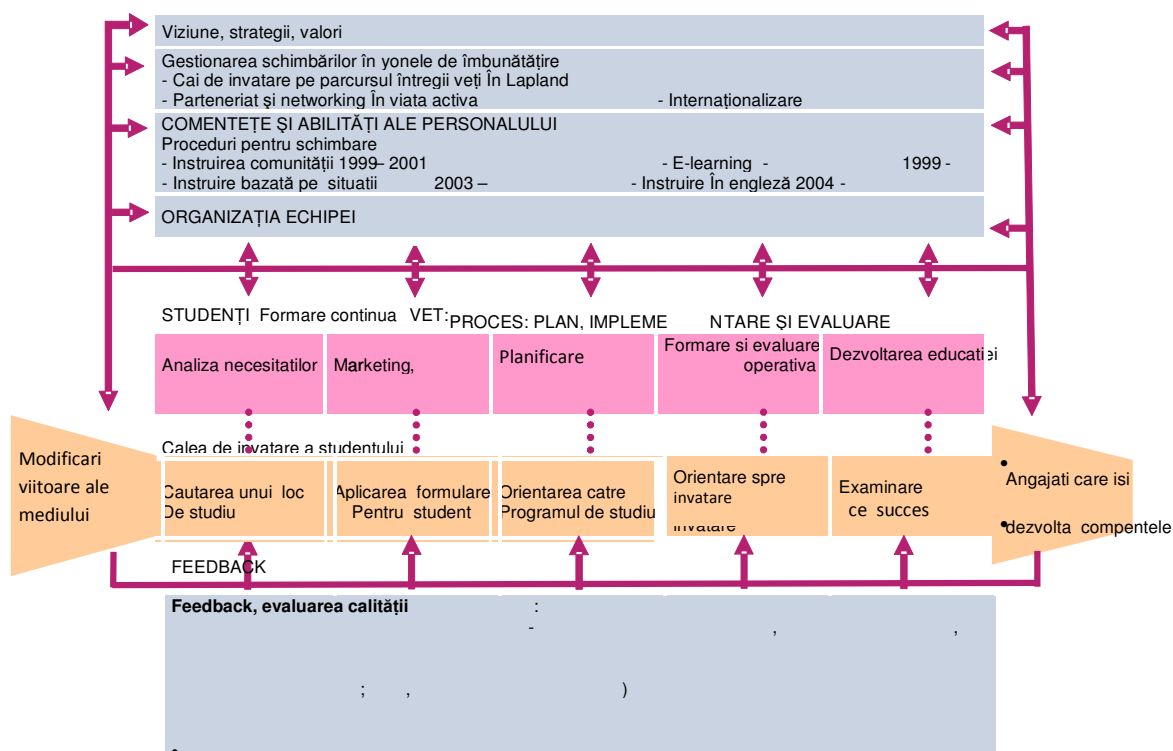
Prin PBL- instruirea pedagogică am obținut cel puțin experiența care se capătă după multi ani de activitate. În anul 2003 am identificat necesitatea de conștientizare cu privire la existența strategiilor și a valorilor în procesul de predare și învățare. Programul de formare PB a început în anul 2004. Programul a durat 2 ani și în unele zile de instruire am avut lectori externi. Pe toată perioada programului au fost activități de dezvoltare care au inclus munca în echipa și discuții colective despre ceea ce avem de făcut. Managementul nu a impus nicio soluție, a așteptat ca echipele să le găsească. Cel mai important a fost să planificăm mărimea etapelor în cadrul planului de cultura a învățării. În cele din urmă am reușit. Acum avem un curriculum bazat pe strategie. Acum documentul conține recomandări privind zonele critice de îmbunătățire. Se menționează cum să predăm și să consiliem astfel încât să punem în practică valorile și strategiile VET. Acest curriculum este documentul care îmbină și corelează valorile, strategiile și zonele critice.

REZULTATE: PROCESUL VET ORIENTAT PE STRATEGIE și PE STUDENT: MANAGEMENTUL PEDAGOGIC în PERIOADA 1998 – 2006

Am parcurs un drum lung de la cultura organizațional ierarhică, orientată pe predare, în care prima activitatea individuală la munca în echipă orientată pe strategie și bazată pe client și pe învățarea bazată pe Studii de caz. Acest lucru a necesitat un management pedagogic sistematic orientat pe obiective și un

personal motivat. Instruirea orientată pe strategie a făcut ca personalul să aibă aceleași pareri și idei despre scopurile și obiectivele Colegiului. Viziunea noastră trebuie să fie “activatoarea resurselor/creatoarea expertizei” în rețeaua Asistenței sociale europene prin cooperarea cu alte organizații VET din domeniul sănătății și asistenței sociale. Configurația departamentului nostru este transparentă, iar competențele noastre pedagogice sunt bine cunoscute și vizibile. Nucleul activării resurselor constă în activitatea de tutoring și mentoring interactiv care are loc între profesori, studenți și supraveghetori. Managementul pedagogic se referă la existența procedurilor de schimbare în cultura muncii. Figura 6.

Figura 6: Managementul pedagogic orientat pe strategie în procesul VET



Feedback, evaluarea calității

- Chestionarea opiniei studenților: la început, mediu și examinare, analizează rezultatele modului de învățare al studenților
- Analize angajați și angajatori
- Eficacitatea VET

CAPITOLUL 3 PRACTICI GENERALE

- Evaluare tematica (FNBE)
- Rezultatele studentilor
- Departamente functionale, leadership, evaluare in echipa

SUGESTII PENTRU IMPLEMENTAREA BUNELOR PRACTICI

- Cea mai buna cale de acceptare a AC este realizarea întregului ciclu al Asigurării Calității împreună cu tot personalul: planul strategic, descrierile de process, planul anual de , evaluarea rezultatelor anuale și auto-evaluările.
- Stabilește valorile, strategiile, viziunea și misiunea precum și zonele critice de dezvoltare în funcție de competențele necesare pentru viitor în societate și muncă. Prea adesea procesul de îmbunătățire vizează doar activitățile zilnice sau planul anual fără să se bazeze pe strategie.
- Transformă strategiile în ținte (1- 3 ani) constând în programe sau proiecte de dezvoltare și în plan de orientat pe obiective (1 an)
- Implică tot personalul în realizarea strategiilor.
- Folosește aceleași metode și instrumente de mai multe ori și timp de mai multi ani. Ele devin astfel cunoscute de tot personalul. Astfel personalul nu se mai concentrează pe utilizarea instrumentelor, ci pe AC și SA.
- Cadrul European de Asigurare a Calității este privit ca un proces, care se parcurge cu pași mici și bine gândiți.
- Nu da ordine, ci motivează și încurajează personalul.
- Nu folosi expresii ca “ar trebui facut asa”, ci solicită opinia personalului

CONCLUZII

În mod real: Cadrul European de Asigurare a Calității este un instrument care sprijină dezvoltarea și calitatea în VET nu numai la nivel național, dar și la nivel local, al colegiului și al departamentului. În viitor trebuie folosit Cadrul European de Asigurare a Calității ca instrument de evaluare și îmbunătățire a calității în munca de echipa și la nivelul personalului. Nu sperăm ca fiecare echipă și membru al personalului să folosească Cadrul European de Asigurare a Calității și să realizeze ca activitatea lor zilnică este o contribuție importantă la calitatea în VET. Prin folosirea Cadrului European de Asigurare a Calității echipele și personalul înțeleg că o bună calitate nu înseamnă doar rezultate bune și eficiență. Calitatea bună înseamnă și planificare, implementare, auto-evaluare și evaluare externă, feedback, proceduri de schimbare și metodologii.

In mod real: Cadrul European de Asigurare a Calității înseamnă “independența de context”. Practicienii pot folosi modelul în diferite scopuri, de exemplu să dezvolte sistemul AC și procesul VET, să identifice zonele de îmbunătățire, să formeze competențele personalului. Cadrul European de Asigurare a Calității

poate fi folosit ca model de management pedagogic pentru o programă orientată pe strategie și pe client în VET.

In mod real: Cadrul European de Asigurare a Calității este ca o busola pentru călătoria pe care o facem în viitor sau în trecut. Cadrul European de Asigurare a Calității creează elementele și realitatea dintre ele care ne ajută să evaluăm anii trecuți, să decidem procedurile de schimbare necesare, să stabilim obiectivele, să planificăm activitățile, să le implementăm și să asigurăm condițiile pentru atingerea obiectivelor stabilite. Cadrul European de Asigurare a Calității poate fi folosit pentru un ciclu care durează câțiva ani sau pentru un ciclu de un an. Prin utilizarea Cadrului European de Asigurare a Calității se poate face o analiză istorică a felului în care strategiile alese au fost transpuse în activitatea zilnică și să se identifice care au fost strategiile și deciziile corecte care s-au îndreptat spre îndeplinirea viziunii.

2. PROGRAMUL ȘCOLAR – PROCESUL CHEIE AL CALITĂȚII în VET (QIBB)

Contextul bunelor practici

Această practică este utilizată de majoritatea furnizorilor VET din Austria ca parte a QIBB. În timpul interviurilor partenerul austriac al proiectului, 3S Research a discutat cu Școala Profesională din Linz, Școala Profesională Steyr și Colegiul de modă și desen artistic din Viena.

Furnizorii VET din Austria folosesc mai multe concepte în AC. Unul dintre ele, Inițiativa pentru Calitate în VET (în prescurtare QIBB), a fost inițiat de Ministerul Federal pentru Educație, Artă și Cultură din Austria. Inițiativa vizează asigurarea calității în sistemul școlar VET. Aceasta acoperă tot sectorul școlar VET din Austria și intenționează să formeze o bază comună pentru asigurarea și îmbunătățirea calității. QIBB cuprinde mai multe părți, de ex. “planificarea sistematică și punerea de acord asupra obiectivelor, evaluările periodice și analiza făcută la nivelul managementului privind obiectivele și rezultatele”.² În continuare, QIBB utilizează principiile Cadrului European de Asigurare a Calității la nivel național. De exemplu, sarcinile anuale sunt alese și planificate în conformitate cu cele patru etape ale Cadrului European de Asigurare a Calității. Aceasta înseamnă că diferitele etape de creare și utilizare a instrumentelor și temelor noi urmează procesul de planificare, implementare, evaluare și analiza/îmbunătățire.

Unul din procesele cheie ale QIBB este programa școlară la nivelul sistemului “școală”. Fiecare școală trebuie să creeze un program școlar anual în care să evidențieze toate sarcinile pe care acea școală intenționează să le îndeplinească.

² Bm:bwk (2006): „QIBB, Qualitätsinitiative Berufsbildung, VET Quality Initiative“, Wien. p.47

Online: http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/DG_DE-EN.pdf (26.04.2007)

Acestea sunt specificate în programul școlar și sunt planificate în conformitate cu cele patru etape ale Cadrului European de Asigurare a Calității. În plus, se identifică toate echipele de lucru și responsabilitățile acestora. Programul școlar conține și un dosar cu structura organizațională a școlii respective, care cuprinde directorul școlii, profesorii și ceilalți membri ai personalului, precum și informații generale despre școala.

Un program școlar tipic cuprinde următoarele:

- Profilul școlii, cu privire la aspecte ca organizarea, comunicarea, profesorii, activitățile de practică, structura organizațională, conceptul de nevoi speciale, succese obținute;
- Declarația privind misiunea
- Planul de dezvoltare și anumite aspecte ale calității pe care școala vrea să le îndeplinească; planul de detaliat cu termene și responsabilități.

Planificarea³

În multe cazuri programul școlar este planificat de personalul didactic împreună cu managerii sistemului de calitate ai școlii (SQPM) și directorii școlii. Aceștia lucrează în echipă și colectează cele mai relevante aspecte pentru programul școlar următor. În plus, aceste echipe de coordonare stabilesc noi obiective de calitate și le prezintă la conferințele generale unde se iau decizii. Astfel, tot personalul școlii ia hotărâri privind obiectivele și prioritățile pentru următorul program școlar. În cazul unor dificultăți aparute (de. Ex. Rata mare de nepromovare la examene) sau la solicitarea părților interesate, acestea vor primi un tratament special în cadrul noului program școlar.

Un alt caz de planificare a programului școlar se refera la Colegiul VET. Acesta poate primi o temă obligatorie din partea ministerului. Această temă e dezbătută în cadrul unui workshop. Apoi, se primesc sugestii privind sarcinile și procedurile de lucru din partea întregului personal. Sugestiile sunt prezentate într-o conferință și se iau mai multe decizii. Apoi echipele de lucru încep să dezvolte aspectele abordate.

O altă modalitate de planificare a aspectelor programului școlar este analiza rezultatelor evaluărilor.

Programul școlar integrează și reacțiile venite din mediul extern. De exemplu, inițiativele de transparență ale Ministerului Federal pentru Educație, Arta și Cultura reprezintă elementul central al programului școlar al mai multor școli. Pe baza lor se construiesc planurile anuale împreună cu indicatorii.

³ The information about the four phases emanate from several interviews with representatives of VET providers, especially the vocational school Linz 8 in Upper Austria and the VET college of fashion, clothing and artistic design in Vienna.

Implementarea

Planurile de acțiune, documentele și echipele de lucru asigură implementarea adecvată a obiectivelor stabilite. Apare o dificultate în cazul unor școli cu o structură ierarhica de sus în jos, în care nu exista cooperare între profesori. Prin urmare, este necesară impulsionearea apariției unor schimbări.

Participarea personalului didactic se asigură prin organizarea de conferințe, echipe de lucru și discuții interne, mai ales sub forma unor echipe de experti.

În Colegiul VET se folosesc mai multe metode pentru implementarea programului școlar și a temelor sale. De exemplu, clase pilot sau echipe de lucru.

Evaluarea

La Școala Profesională Linz eficiența și eficacitatea educației și formării sunt evaluate prin audituri interne anuale. Acestea examinează indicatorii (de ex. Note obținute, numărul elevilor care au avut rezultate foarte bune).

O altă sursă pentru evaluare sunt studiile scrise. De opt ori pe an sunt evaluate opt subiecte. Rezultatele nu sunt publice și sunt examinate de minister.

Colegiul VET folosește și chestionarele online care sunt completate de managerii calitate din cadrul Colegiului respectiv.

Feedback

În general, programul școlar stabilește obiectivele care trebuie atinse. Dacă apare o nevoie urgentă privind o sarcină ce trebuie realizată cu prioritate, ea va fi abordată imediat.

În cazul identificării unor lipsuri la evaluare, de ex. recuperarea predării nu este eficientă, acest aspect se discută cu elevii. Dacă este necesar, se contactează și părinții.

Pentru efectuarea îmbunătățirilor continue este necesară asigurarea transparenței. În acest scop în cadrul Școlii Profesionale Linz se folosesc formulare, rețeaua intranet, înregistrări ale proiectelor și procese verbale.

La Colegiul VET directorul și personalul didactic analizează împreună îmbunătățirile care trebuie făcute prin compararea cu alte școli și evaluare. Pașii privind îmbunătățirile sunt realizați de către echipe de lucru. În plus, se face o legătură permanentă între rezultatele comparației și următoarele sarcini de lucru care se vor stabili.

Rezultatele obținute de utilizatorii bunelor practici

În primul rând, aplicarea programului școlar conduce la o abordare mai structurată a rezolvării problemelor, care garantează îmbunătățirea calității. Totuși, nevoile urgente pot produce întreruperi în acest proces.

O altă realizare rezultă din implementarea programelor școlare la nivel federal deoarece inițiativa QIBB integrează toate programele școlare la nivel federal. Acest lucru contribuie la realizarea standardelor de calitate la nivel federal.

În al treilea rând, programul școlar contribuie la transparența rezultatelor școlare. Părțile interesate schimbă informații și deciziile sunt luate colectiv, cu efecte pozitive asupra calității.

În al patrulea rând, cele patru etape ale Cadrului European de Asigurare a Calității pot fi respectate mai ușor. Obiectivele sunt stabilite mai judicious și îndeplinite mai ușor.

Sugestii pentru implementarea bunei practici

Transparența este de importanță crucială în implementare. Metode precum procesele verbale sau documentele de workshop (daca este posibil, ele sunt publicate pe intranet) ajută la asigurarea transparenței. Este importantă prezentarea rezultatelor, atunci când sunt mai multe echipe de lucru și în scopul motivării deciziilor ce au fost luate.

Participarea motivată este un alt aspect cheie al unei implementări de succes. Proprietatea motivează personalul care participă și facilitează schimbarea mentalităților. Altfel, pot apărea conflicte ulterior.

Este, prin urmare, mai practic să ne concentrăm pe proces, nu să prezentăm soluțiile finale la care trebuie să ajungem. Deciziile luate la nivel ierarhic superior care anunță obiectivele realizate pot produce efecte contraproductive. Mecanismele de rezolvare a conflictelor sunt necesare pentru a rezolva problemele care adectează asigurarea calității.

Concluzii

Programul școlar ca parte a inițiativei QIBB este un concept util care facilitează orientarea necesară pentru atingerea obiectivelor stabilite, fiind un cadru care asigura stabilitatea.

Totuși, realizarea îmbunătățirii calității nu are nevoie doar de obiective strategice ci și de o persoană, un lider care este responsabil de realizarea obiectivelor stabilite în mod colectiv. Liderul trebuie să îndrume și să coordoneze întreg procesul de asigurare a calității și să inițieze sarcini pe care să le susțină.

În acest context, participarea și lucrul în echipa sunt foarte importante pentru desfășurarea unui proces de jos în sus. Procesele de luare a deciziei de jos în sus trecând prin interacțiunile care au loc la diverse nivele stabilesc dacă un concept poate avea succes în realitate. Dacă profesorii și restul personalului nu cred într-un concept, acesta nu poate produce schimbări în atitudinile, comportamentele și procesele organizaționale. Programul școlar ca parte a inițiativei QIBB este fără îndoială un exemplu bun de asigurare a calității pentru furnizorii VET.

3. Centrul de Cariera

Contextul bunei practici

Această practică este folosită de IEK AKMI și XINI Group din Grecia.

IEK AKMI este o instituție de formare profesională acreditată de Organizația VET din Grecia, care furnizează formare în domeniul de Afaceri&Finanțe, Tehnologii Noi, Artă&Design, Frumusețe&Modă, Studii Preșcolare, Studii de Media, Sunet&Muzică, Studii Sportive, Turism, Profesii din domeniul Sănătății, Studii de Inginerie (OEEK).

Xini Group este un furnizor VET privat care cuprinde mai multe instituții VET, Colegiul Mediteranean (programe pentru elevi și absolvenți), Carieră (formare profesională), Exact Keas (Centru de Studii Superioare Acreditate), EPI (studii pedagogice), Centrul de Limbi Straine și alte Centre de Formare Profesională. Xini Group este acreditat de Organizația VET din Grecia (OEEK).

Cooperarea se face sub forma unor vizite de studiu realizate de furnizorii VET la instituțiile VET din străinătate pentru a studia modul de furnizare a instruirii, pentru a învăța și pentru a face schimb de experiență cu alți furnizori VET.

Descrierea bunei practici

În sectorul privat cerințele pieței muncii joacă un rol important, deoarece furnizorii se implică în angajarea absolvenților lor. Din acest motiv o bună practică adeseori folosită de un mare număr de furnizori VET privați care au participat la studiul realizat în Grecia este reprezentată de legăturile acestora cu organizațiile profesionale prin "Centrele de carieră" stabilite în cadrul organizațiilor de formare. Centrele de carieră oferă consiliere și fac legătura elevilor și absolvenților VET cu companiile.

Companiile sunt încurajate să ia parte la proiectarea programei școlare și a cursurilor și să ofere feedback asupra noilor cerințe și asupra schimbărilor preconizate. În unele cazuri conținutul cursurilor este adaptat la un anumit conținut oferit de companii. Colaborarea cu companiile private conduce adesea și la furnizarea de lectori din rândul profesioniștilor cu experiență. Formarea practică are loc în companii cu reputație bună care asigură o comunicare constantă a performanței elevilor. Instituțiile de formare private evaluează formarea practică desfășurată în companii după care primesc feedback și fac schimbările necesare. Furnizarea VET este adesea evaluată extern de organizații profesionale și întreprinzători experimentați care, dacă îndeplinesc anumite cerințe, încheie acorduri de angajare pentru viitorii absolvenți. Liderii de piață aleg absolvenții unor anumiți furnizori VET, deoarece în multe cazuri ei sunt responsabili de cunoștințele acumulate și au încredere în calitatea furnizorului VET.

Intervenția bunei practici

Deoarece instituțiile VET private sunt mai strâns legate de piața muncii, ele sunt atente la nevoile acestora pentru a asigura o bună colaborare cu sectorul privat. În

mod direct sau indirect companiile private sunt implicate în aproape toate etapele ciclului Cadrului European de Asigurare a Calității.

În primul rând, furnizorii VET stabilesc obiectivele care sunt compatibile cu așteptările pieței. În ceea ce privește implementarea, programa și conținutul cursurilor, acestea sunt influențate de liderii de formare din companiile importante. Formarea la locul de muncă și seminariile oferite de profesioniștii companiei contribuie la implementarea obiectivelor VET pentru a satisface nevoile pieței.

În cadrul evaluării formării practice și prin furnizarea de evaluare externă companiile private iau parte la etapa de evaluare. Acestea sunt cele mai în măsura să stabilească dacă rezultatele furnizării VET sunt conforme cu cerințele lor.

Sugestii pentru implementarea bunei practici

Colaborarea cu companiile importante începe cu exploatarea oportunităților oferite de piața muncii prin implicarea personală și contactele realizate de conducerea instituției furnizoare VET. Conform cercetării noastre, mulți furnizori VET au reușit să pună bazele unor colaborări de succes și să își asocieze numele cu cel al unor companii importante în beneficiul studenților lor.

Elementul cel mai important al centrelor de carieră reprezentat de consilierii personali și biroul de cariere care oferă sfaturi de orientare profesională fiecărui student. Contribuția acestora constă în:

- Îndrumare în alegerea corectă a carierei
- Urmărirea progresului făcut pe perioada studiilor
- Actualizarea perspectivelor de angajare
- Pregătirea unui curriculum vitae și evaluarea opțiunilor de angajare disponibile

În plus, consilierii se implică în diverse aspecte legate de intrarea pe piața muncii prin familiarizarea studenților cu procesul interviului și cu prezentarea profesională adecvată.

Scopul biroului de cariere este :

- Să înștiințeze studenții și absolvenții în legătură cu posturile disponibile și cu perspectivele de angajare
- Să creeze un mecanism de anunțare a studenților despre tendințele de pe piața muncii și despre posibilitățile de angajare
- Să înștiințeze studenții despre posibilitățile de continuare a studiilor
- Să creeze și să dezvolte o rețea de legături cu instituțiile educaționale și cu rețelele de angajare din Grecia și din străinătate
- Să promoveze studenții pe piața muncii
- Să ofere consiliere în pregătirea unui curriculum vitae, tehnicile de interviu pentru angajare, metodele de căutare a unui loc de muncă și planificarea carierei în general

- Să informeze studenții și absovenții cu privire la continuarea studiilor, plata taxelor și alte programe de formare
- Să ajute absovenții să înceapă o afacere și să îi informeze despre facilitățile de finanțare
- Să folosească avantajele oferite de Europass privind mobilitatea studenților și angajaților în Uniunea Europeană

O responsabilitate importantă a birourilor de cariere este organizarea “Zilelor carierei”. În aceste zile sunt invitați reprezentanți ai companiilor care fac prezentări și studenții au ocazia să îi întâlnească și să vorbească cu ei în cadrul unui interviu, existând și posibilitatea angajării imediate.

Rezultatele obținute de utilizatorii bunei practici

În ultimii ani, furnizorii VET care au folosit această practică au furnizat un număr din ce în ce mai mare de angajați în companiile mari. Prin organizarea “primei întâlniri profesionale”, așa cum a fost numită de unul din autori, s-a creat un punct de plecare în cariera a mii de absovenți. Această practică a ajutat foarte mulți absovenți să își găsească un loc de muncă, în unele cazuri atingând 80% din numărul total de absovenți.

Concluzii

Furnizorii VET sunt conștienți că pregătirea profesională este de maximă importanță pentru absovenții lor și vor continua efortul de a asigura angajarea studenților în condițiile concurențiale oferite de piața locurilor de muncă.

4. Managementul Resurselor Umane – Cheia către Asigurarea Calității în VET

Contextul bunei practici

Această practică este utilizată de Colegiul Tehnic de Poșta și Telecomunicații Gh. Airinei care furnizează formare inițială VET de diferite tipuri: educație cu program normal, cursuri serale, studii post-liceale, educație cu program redus, educație tehnică (profesională), ucenicie, educație post-liceală (PHARE).

Școala are în jur de 2500 studenți care sunt instruiți pentru următoarele profesii: electroniști de telecomunicații, tehnicieni de telecomunicații, operatori poștali, poștași, programatori de calculatoare, industria alimentară, rețele de telecomunicații, electromecanici, operator bobinator, operator economic pentru oficii poștale, electrician pentru echipamente de telecomunicații. Ei sunt instruiți în clase moderne, în 14 laboratoare specializate și 5 laboratoare de informatică. Colegiul are autorizația să formeze studenți în clase bilingve: engleză, franceză și germană.

Descrierea practicii

Resursele umane reprezintă agentul schimbărilor în implementarea sistemului de management al calității, așadar conducerea trebuie să controleze mecanismele și metodele pentru schimbările din cadrul organizației (în special schimbările culturii organizaționale) care trebuie adaptate specificului impementării sistemului de management al calității. Managerul trebuie să devină principalul factor al schimbării. Realizarea sistemului de management al calității nu poate fi delegată unei alte persoane. În acest caz, rolul managerului de resurse umane este esențial pentru asigurarea calității resurselor umane prin recrutare și selecție, prin stabilirea cerințelor specifice pentru pregătirea și perfecționarea angajaților și a programelor de perfecționare.

Ținând cont de toate acestea am stabilit noi metode de abordare a resurselor umane.

Abordarea realistă a acestei probleme conduce la următoarele concluzii:

- Încrederea și siguranța personalului prin eliminarea incertitudinilor legate de viitor
- Motivarea performanțelor și a activităților prin eliminarea rutinei și a birocrăției specifice
- Sporirea eficacității Comisiilor de metodologie și stabilirea roluri și reponsabilități pentru șefii de catedră
- Conjugarea eforturilor pentru dezvoltarea și creșterea calității activităților

Având la bază studiile elaborate împreună cu Centrul de Psiho-pedagogie a fost realizată evaluarea sănătății în muncă (Vezi anexa 4.1) și a satisfacției personalului. Acestea au fost elemente foarte importante pentru demararea procesului de implementare a schimbării organizaționale când rezistența la schimbare era încă foarte vizibilă.

Înființarea Comitetului de asigurare a calității a constituit de asemenea una din etapele de început, când profesorii implicați în asigurarea calității au devenit membrii ai comitetului. Astfel rolul activ a fost asumat într-o anumită măsură prin voluntariat.

În prezent numărul persoanelor implicate activ a crescut semnificativ, în special din cauza schimbării legislației care a stabilit că asigurarea calității este o activitate obligatorie. Aceste persoane susțin schimbările și pun presiune asupra departamentelor unde schimbările nu au fost încă implementate.

Asigurarea calității a însemnat un efort comun. Nu a fost realizată prin 'ordine' și "directive" ale managerului instituției de învățământ. Managerul a fost însărcinat cu creșterea responsabilității celor implicați în proces, sprijinirea implementării sistemului de asigurare a calității, promovarea politicilor școlii concentrate pe obiectivele calității. Managerii generali au transmis mesaje clare referitoare la faptul că "produsele care nu sunt conform standardelor nu sunt acceptate" (având în vedere clienții specifici).

Moto-ul școlii a fost ***„sa facem intotdeauna lucrurile bine de la început”***.

Acest mesaj reprezintă viziunea managementului asupra politicilor de asigurare a calității; mesajul a fost postat în toate locurile vizibile din școală.

▪ **Comunicarea:** nevoile de comunicare a SMC sunt generate de faptul că obiectivele calității trebuie comunicate la nivel intern și extern deoarece sunt pilonii implementării sistemului de management al calității.

Îmbunătățirea procesului a fost atinsă prin schimbarea comportamentului personalului implicat, schimbare ce a rezultat din procesul de comunicare.

Perfecționarea, inclusă în domeniul calității a fost considerată ca un proces de comunicare. Eficiența comunicării depinde de calitatea managementului și a personalului implicat.

Schimbările în sistemul de învățământ pot avea succes doar când mai multe canale de comunicare internă și externă sunt deschise și când transparența deciziilor este un lucru real. A fost foarte importantă identificarea persoanelor și a instituțiilor "gate-keepers", care pot facilita sau bloca procesul de comunicare.

Depășirea barierelor de comunicare a fost posibilă prin respectarea regulilor generale și specifice:

- Înțelegerea barierelor, blocajelor și bruiajelor
- Folosirea exemplelor relevante pentru problemele discutate
- Evitarea comportamentului defensiv/agresiv
- Folosirea abilităților de comunicare specifice (ascultarea activă, adresarea de întrebări, feedback, transmiterea informațiilor)
- Asigurarea fluxului informațional, verificarea percepției și înțelegerii specifice
- Asigurarea climatului socio-afectiv bazat pe încredere, înțelegere și empatie
- Respectarea cerințelor legate de formă, volumul și claritatea mesajelor
- Completarea comunicării verbale prin comunicare nonverbală
- Echilibrul între comunicarea verbală/scrisă/nonverbală
- Alegerea perioadei și duratei optime
- Folosirea unui mediu potrivit procesului
- Eliminarea bruiajelor externe

▪ **Motivarea:** în procesele de management al calității, motivarea este considerată un factor foarte important.

Doar atunci când fiecare membru al personalului este convins că prin activitatea sa poate influența calitatea produselor organizației, măsurile de îmbunătățire a calității vor fi eficiente.

Organizația preferă folosirea tehnicilor de motivare pozitivă (recompense pentru sugestiile legate de îmbunătățirea calității, instruire în domeniul calității, etc.). ***Ne concentrăm pe motivare prin implicare personală în așa fel încât, într-un climat de consens și armonie socială, fiecare membru al personalului să poată avea inițiative și să poată lucra cu plăcere. Pentru gestionarea rezistenței la schimbare am identificat mecanismele care motivează fiecare individ spre***

dezvoltarea strategiilor specifice orientate spre îmbunătățirea performanțelor individuale.

Motivarea “actorilor” implicați în schimbarea sistemului de învățământ s-a făcut prin încurajarea inovării, recompensarea folosirii noilor proceduri și recunoașterea dreptului de a greși. Aceasta este de fapt una dintre cele mai mari provocări ale oricărei reforme în învățământ: cum să determini persoane cu experiență îndelungată să facă lucruri noi - în special dacă experiența lor trecută este considerată una de succes.

“Am transformat în oportunitate teama indivizilor de eșec astfel încât aceasta să poată fi valorificată pozitiv, ca o sursă de motivare”.

▪ Perfecționarea: fără perfecționarea profesorilor (perfecționarea în spiritul schimbării) fără încurajarea lor pentru a-și reînnoi atitudinile, concepțiile și comportamentele profesionale și fără instruirea lor pentru a deveni furnizori de servicii sociale și învățământ profesional, schimbările ar fi eșuate. Perfecționarea resurselor umane implică dezvoltarea și implementarea de strategii specifice pentru perfecționare și dezvoltare respectând cerințele organizației și nevoile individuale. Esența strategiei noastre constă în implicarea activă a indivizilor în procesul de perfecționare și dezvoltare (este nevoie de identificarea problemelor, conștientizarea forțelor proprii, autoeducare) .

Rezultate obținute prin aplicarea bunei practici

Rezultatele obținute la evaluarea asupra sănătății muncii și a satisfacției personalului realizată în martie 2007 arată că politicile de resurse umane implementate au avut succes.

Sfaturi pentru implementarea practicii

Regulile definitorii pentru implementarea sănătății muncii au fost următoarele:

- Formularea clară a cerințelor adresate angajaților
- Asigura materialelor și echipamentului necesar îndeplinirii activității profesionale de către angajați
- Oferirea oportunității angajaților de a face în fiecare zi lucrul pe care știu să îl facă cel mai bine
- Asigurarea că angajații au un manager responsabil
- Asigurarea că angajații talentați sunt înconjurați de colegi care au aceleași calități
- Oferirea de oportunități de instruire și dezvoltare
- Susținerea pozitivă a angajaților cu rezultate bune la intervale scurte de timp (7 zile)
- Oferirea posibilității angajaților de a-și exprima opiniile legate de activitatea lor profesională
- Lansarea de mesaje clare despre obiectivele și țintele organizației
- Crearea posibilităților de a dezvolta relații interumane la locul de muncă

- Asigurarea monitorizării progresului angajaților cel puțin de două ori pe an

Concluziile autorului

Abordată printr-un concept sistematic, organizația reunește resurse umane, materiale, financiare și informaționale, fiecare dintre acestea reunind o mare varietate de elemente corelate.

Când se creează o organizație este important să se asigure toate condițiile pentru utilizarea optimă a resurselor umane, luând în considerare că acestea determină gradul de utilizare al celorlalte subsisteme. Crearea unei organizații orientată către resursele umane asigură un înalt nivel de performanță celorlalte subsisteme din organizație.

5. Managementul prin obiective (MBO)

Contextul practicii

Această practică este folosită de FiaTest SRL. FiaTest este furnizor VET în următoarele domenii: sisteme de management (calitate, mediu, securitatea muncii/informației/alimentară), teste de personalitate, resurse umane, TQM, limbi străine, instruire IT. FiaTest este autorizat de Consiliu Național de Formare Profesională a Adulților pentru organizarea următoarelor cursuri: manager al sistemului de management al calității, manager al sistemelor de management de mediu, auditor în domeniul calității, auditor de mediu, manager de resurse umane, manager proiect, formator, evaluator al competențelor profesionale, inspector resurse umane, comunicare.

Clienții FiaTest sunt companii și persoane angajate în companii care urmăresc recunoașterea competențelor proprii. Toate cursurile oferite sunt în domeniul perfecționării competențelor profesionale.

Practica MBO este prezentată în Anexa 4.2 împreună cu instrumentele folosite.

Planificarea

În fiecare an FiaTest își stabilește obiective ale calității pornind de la politicile de calitate și de la obiectivele de dezvoltare ale organizației corelate cu viziunea, misiunea și valorile organizației. Aceste elemente au fost stabilite în 2004 și în fiecare an sunt revizuite și actualizate.

Pe baza acestor obiective sunt trasate în cadrul discuțiilor obiectivele individuale pentru fiecare angajat FiaTest. Obiectivele individuale derivă din obiectivele generale ale organizației și sunt stabilite în cadrul evaluării anuale a performanțelor condusă de manager împreună cu angajații. În cadrul evaluărilor sunt luate măsuri pentru realizarea fiecărui obiectiv. Măsurile pot fi legate de instruirea pentru fiecare angajat, repartizarea resurselor, etc. Termenul limită pentru atingerea obiectivelor este de 1 an.

Implementarea

Fiecare individ asigură implementarea propriului plan de activitate, bazat pe planificarea dezvoltată în cadrul evaluării. Fiecare activitate implementată este marcată ca implementată așa încât fiecare angajat știe dacă activitatea a fost implementată conform limitei de timp stabilite.

Implementarea etapelor MBO implică următoarele activități :

- Perfecționare (efectuata conform procedurilor de perfecționare ale organizației)
- Repartizarea și folosirea resurselor: resursele stabilite în faza de planificare sunt folosite conform planului de implementare al măsurilor. Resursele sunt atât materiale cât și umane, organizația concentrându-se pe promovarea lucrului în echipă.
- Comunicarea – internă dar și externă, cu părțile interesate. Există o procedură de comunicare în cadrul organizației care include realizarea comunicării externe în legatura cu activitățile efectuate.
- Aplicarea procedurilor: în realizarea și implementarea activităților, personalul FiaTest folosește un set comun de instrumente și proceduri care sunt parte a sistemului de management (Organizarea instruirii, Dezvoltarea, implementarea și monitorizarea proiectelor, Consultanță, Activități de marketing). Toate aceste proceduri au fost dezvoltate începând cu anul 2002 (ca parte a sistemului de management al calității și sunt aduse la zi în permanență pe baza nevoilor de îmbunătățire identificate)

Evaluarea și analiza critică

Evaluarea și analiza critică aplicate la practica MBO constau în autoevaluarea efectuată individual combinată cu evaluarea realizată de managerul direct.

Autoevaluarea este efectuată individual la fiecare 3 luni și constă în evaluarea realizării obiectivelor stabilite la începutul anului. Autoevaluarea se concentrează atât pe obiectivele individuale dar și pe măsurile ce trebuiesc implementate pentru a atinge obiectivele propuse.

Autoevaluarea este trimisă managerului direct. Managerul direct poate efectua propria analiza sau poate revizui autoevaluarea efectuată de fiecare individ.

Sunt efectuate 3 astfel de autoevaluări de-a lungul anului iar la finalul perioadei, în cadrul următoarei sedințe de evaluare a performanțelor are loc o autoevaluare generală. Aceasta autoevaluare generală este însoțită de evaluarea generală realizată de managerul direct.

În cadrul ședinței de evaluare a performanțelor principalul subiect abordat este legat de obiective și ținte iar acolo unde există o diferență mai mare de două puncte între autoevaluare și evaluarea realizată de managerul direct, în ședința de evaluare a performanțelor trebuie să se ajungă la o înțelegere asupra acestor subiecte abordate.

Pe baza evaluării o persoană poate avea performanțe:

- Slabe
- Sub așteptări
- La nivelul așteptărilor
- Peste așteptări
- Remarcabile

Performanțele “remarcabile” pot duce la promovarea persoanei respective în alt nivel ierarhic.

Analiza (Feedback și procedurile pentru schimbare)

Analiza MBO este efectuată fie o dată la 3 luni pe baza rezultatelor autoevaluării individuale sau o dată pe an, fiind inclusă în ședința de analiză a performanțelor.

Analiza trimestrială

În autoevaluarea trimestrială efectuată individual și trimisă managerului poate apărea nevoia unor schimbări în alocarea resurselor, activităților și responsabilităților. S-ar putea de asemenea să fie nevoie de actualizarea obiectivelor în funcție de statutul lor. În acest caz este organizată o ședință între persoana respectivă și managerul direct în care este efectuată o actualizare a planului de activități. Nevoia de schimbare poate fi identificată de persoana respectivă sau de managerul direct.

Evaluarea anuală a performanțelor

În cadrul ședinței de evaluare a performanțelor este efectuată o analiză asupra realizării obiectivelor și a performanțelor individuale. Deciziile asupra noilor obiective și schimbării obiectivelor sunt luate de către persoana în cauză împreună cu managerul direct.

Evaluarea anuală a performanțelor funcționează atât ca instrument de planificare cât și ca instrument de analiză, fiind împartită în 2 etape.

Rezultate obținute prin aplicarea bunelor practici

Aplicarea MBO în cadrul organizației a fost foarte eficientă. A dus la o mai bună înțelegere a sistemului de management al calității implementat și la implicarea întregului personal în sistemul de management al calității. Desigur că FiaTest are un manager al calității care coordonează și asigură implementarea sistemului de management și care trimite rapoarte managerului general în cadrul analizei efectuate de către management, dar odată ce MBO a fost implementat, sistemul de management a devenit mult mai eficient, FiaTest a obținut al doilea certificat eliberat de un organism de certificare acreditat de un organism de acreditare internațional (semnatar al EA – MLA) iar gradul de realizare a obiectivelor a crescut la 95% în 2006 (între 2003-2006 rata a fost de 85%).

Personalul consideră acum că managementul calității este „sarcina tuturor” nu doar a managerului calitate. De asemenea s-a îmbunătățit semnificativ

transparența sistemului managerial împreună cu o mai bună înțelegere a practicilor de promovare folosite de către companie.

Sfaturi pentru implementarea practicii

Organizația care implementează managementul prin obiective ar trebui să fie conștientă că acesta implică un proces de învățare pentru întreg personalul. Metoda ar trebui folosită unitar și organizația ar trebui să fie conștientă că implementarea presupune consum de resurse. Ar trebui considerate cel puțin 7 zile pe an pentru implementarea practicii de către fiecare individ.

În organizațiile mai mari ar putea fi benefică implementarea în etape, în prima fază doar pentru angajații cu funcții de conducere și coordonare și abia după aceea pentru tot personalul organizației. Este de așteptat ca procedura pentru managementul prin obiective să treacă să fie actualizată și schimbată în timp, din cauza faptului că „nu există soluții perfecte” ci doar „soluții adaptate nevoilor organizației”. Când se face implementarea practicii toți angajații trebuie instruiți referitor la modul de utilizare și funcționare ei și trebuie de asemenea desemnată o persoană drept coordonator general al MBO, care să coreleze toate datele și să întocmească rapoartele generale.

Concluziile autorului

Managementul prin obiective reprezintă cel mai bun instrument pe care îl avem în acest moment pentru asigurarea eficacității și eficienței implementării sistemului de management al calității și cel mai bun instrument pentru îmbunătățirea acestui sistem. Considerăm că poate funcționa autonom, fără a fi parte din sistemul de management, dar legătura cu sistemul de management aduce un plus de valoare foarte mare de aceea am făcut din sistemul de management sistemul nostru de conducere al organizației.

Capitolul

4

Recomandări și Practici pentru Etapa de Planificare din Cadrul European de Asigurare a Calității

Etapa de Planificare a Cadrului European de Asigurare a Calității se referă la planificarea asigurării calității în VET la toate nivelele (furnizori și sistem). Pentru a realiza asigurarea calității coerent în organizația VET, trebuie să se desfășoare activități de planificare. Activitățile de planificare se referă la:

- Politicile calității în organizație
- Stabilirea, menținerea și analiza obiectivelor
- Identificarea proceselor în organizație

Politicile Calității

Managementul la cel mai înalt nivel stabilește politicile calității care menționează valorile pe care le promovează organizația. Politicile reprezintă “cartea de vizită” a furnizorului VET, ele sunt documentele care conțin declarația privind misiunea organizației. Politicile se adresează atât părților externe (părțile interesate) cât și părților interne (angajații organizației).

Politicile includ obiectivele generale ale calității în organizație, obiective care trebuie să se alinieze la obiectivele europene și naționale în VET. Atunci când stabilește politicile, organizația trebuie să fie informată și să ia în considerație tendințele și politicile europene în VET.

Politicile trebuie să fie asumate de Managerul General al instituției VET, trebuie să fie semnate de acesta și trebuie să fie actualizate periodic. Politicile trebuie aduse la cunoștința părților interesate.

Obiective

Obiectivele calității trebuie stabilite de organizație și trebuie *monitorizate pentru a asigura implementarea și îndeplinirea lor*. Obiectivele reprezintă calea principală de obținere a îmbunătățirii continue și de asigurare a eficienței asigurării calității.

Stabilirea unor obiective SMART reprezintă una din sarcinile cele mai importante ale coordonatorilor asigurării calității din instituțiile VET. Dacă obiectivele stabilite sunt SMART (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Rezonabile și Determinate în Timp), îndeplinirea lor este mai simplă.

Trebuie stabilite obiective **specifice** – concrete, detaliate, focalizate și bine definite. În stabilirea obiectivelor specifice ar trebui să găsim răspunsul la următoarele întrebări:

- Ce intenționăm să facem?
- De ce e important să facem aceste lucruri?
- Cine le va face?
- Când trebuie să fie terminate?
- Cum le vom face?
- Cât ne costa?

Obiective măsurabile – acest lucru este cel mai important, cum știe organizația că a îndeplinit obiectivul, arătând dovezile îndeplinirii.

Obiective realizabile – în strânsă legătură cu posibilitatea de a fi măsurate. Nu are rost să începi o activitate dacă știi că nu poți să o îndeplinești. Organizația decide că obiectivele pot fi îndeplinite dacă:

- Obiectivul este măsurabil
- Alții au avut succes în îndeplinirea lui
- Este posibil din punct de vedere teoretic
- Există resurse
- Limitările au fost evaluate

Obiective realiste – această caracteristică pune împreună resursele umane/ timpul/ banii/ oportunitățile care se pot folosi pentru atingerea obiectivului. Un obiectiv poate fi îndeplinit, dar nu e neapărat realist. De aceea este important de știut:

- Cine este responsabil cu acest obiectiv
- Persoanele responsabile au competențele necesare
- De unde vin resursele financiare

Obiective determinate în timp – intervalul de timp pentru îndeplinirea obiectivelor este stabilit în mod judicios.

Harta proceselor

Este foarte important ca organizația VET să identifice procesele și să le descrie astfel încât părțile interesate (interne și externe) să poată beneficia de ele.

Procesele sunt elementele centrale ale sistemului de management al calității. În aproape toate elementele acestuia pot fi găsite referiri la modalitatea în care procesele trebuie monitorizate, măsurate și îmbunătățite, dar nu există o descriere amănunțită a modului în care procesele trebuie identificate.

În primul rând trebuie stabilit ce se înțelege prin procese. În general un proces este un flux logic și secvențial de activități care sunt repetabile și îndeplinesc următoarele criterii:

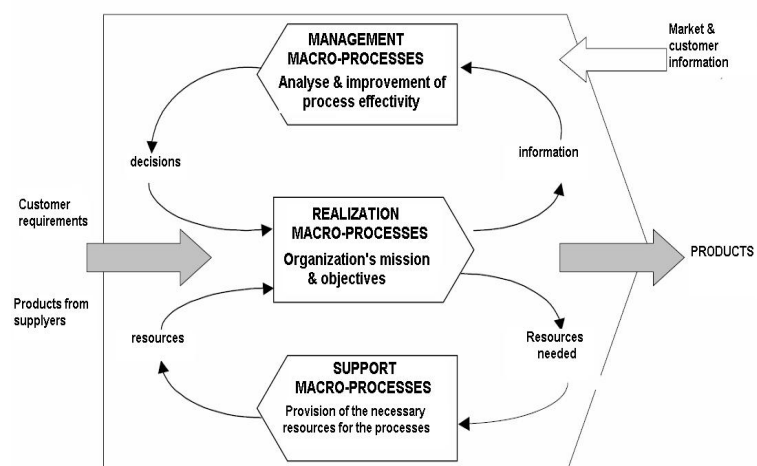
- Puncte de început și de sfârșit clare (limitele procesului)
- Date de intrare clar stabilite (materiale, informații, resurse umane, etc.) și iesiri clare (rezultate)
- Furnizori și clienți
- Proprietarul procesului
- Bune practici

Instrumentul care cuprinde toate aceste elemente este așa-numita metoda SIPOC. SIPOC înseamnă Supplier (furnizor) – Input (intrare) – Process (proces) – Output (iesire) – Customer (client) și cu ajutorul acestei metode se identifică aspectele principale ale proceselor. Pentru început procesul este reprezentat grafic ca o cutie neagra (procedura de sus în jos) și sunt stabilite punctele de început și de sfârșit. Apoi continuați să dezvoltați partea dreaptă a procesului și adăugați ieșirile și clienții. Punctul critic este identificarea corectă a nevoilor clienților și, mai târziu, îmbunătățirea continuă în vederea îndeplinirii acestor nevoi. În final se specifică datele de intrare și se adaugă numele furnizorilor. Este important de știut că furnizorii nu sunt numai companiile externe, dar și departamentele sau procesele interne (relațiile interne furnizor-client).

În majoritatea organizațiilor VET procesele se vizualizează la diferite nivele. Cel mai înalt nivel de vizualizare a proceselor se numește harta proceselor, care arată relația dintre procesele principale ale organizației. În harta proceselor se găsesc de regulă trei tipuri diferite de procese, după cum urmează:

- Macroproces centrale sau procese cheie: acestea sunt procese care aduc valoare adăugată și la care punctul de început este în mod normal stabilit de anumite nevoi ale unui client și punctul de sfârșit este reprezentat de bunurile sau de serviciile livrate – aceste procese centrale se mai numesc și procese client-client.
- Procese suport: procesele centrale nu se pot desfășura normal fără un sprijin. De exemplu: un proces de producție are nevoie de un proces de întreținere - clienții nu doresc să plătească pentru întreținere, dar aceasta e necesară pentru performanța continuă a procesului aducător de valoare adăugată.
- Procese de management: acestea sunt planificarea, activitățile de consiliere și de dezvoltare, precum planificarea și controlul strategic. Din nou, clienții nu plătesc pentru ele, dar ele sunt necesare pentru existența pe termen lung a organizației. În Figura 10 se prezintă structura generală a celor mai importante procese specifice pentru toate organizațiile, inclusiv furnizorii VET.

Figura 10 – Structura Macroproceselor



De asemenea sunt prezentate doua harti ale proceselor specifice – una pentru procesele de măsurare și cealalta pentru managementul resurselor umane (Figura 11 și Figura 12).

Figura 11 – Procesele de Măsurare

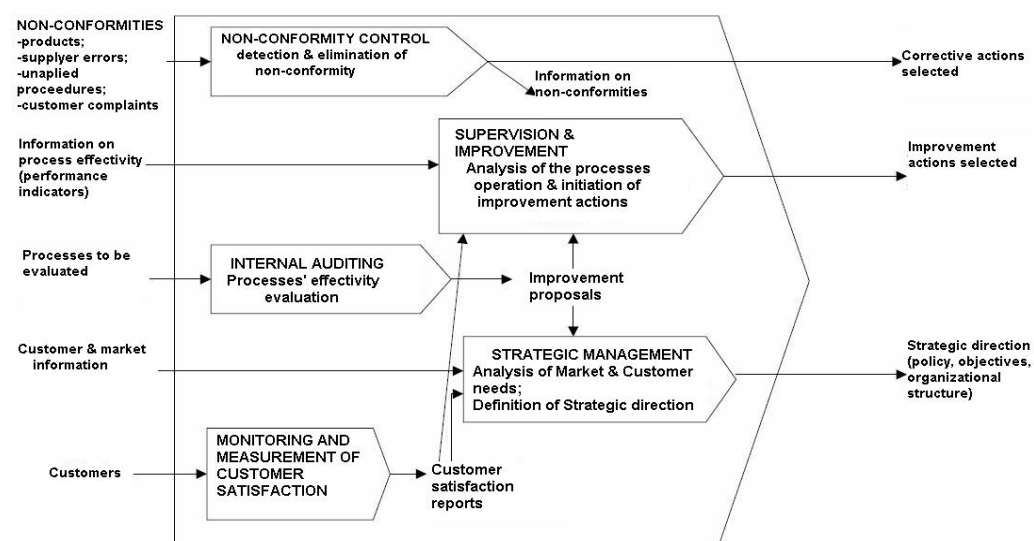
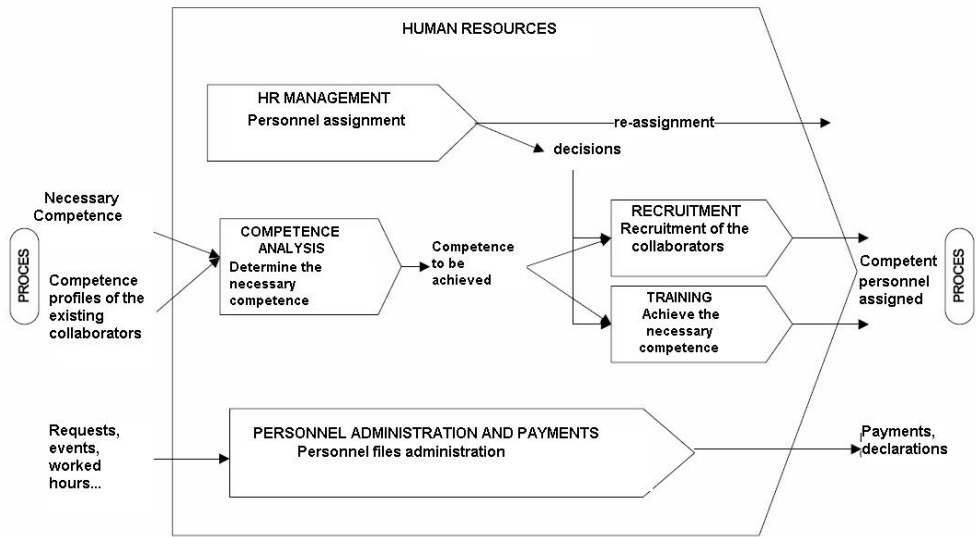


Figura 12 – procesele Resurselor Umane

CAPITOLUL 4 PRACTICI DE PLANIFICARE



În mod normal primul pas în această etapă a proiectului este definirea hărții unui proces specific: se identifică procesele principale, se vizualizează relațiile dintre ele, se identifică proprietarii proceselor. Identificarea proprietarilor proceselor este una dintre cele mai importante funcții într-o organizație orientată pe procese. Proprietarii de proces (PRO) sunt responsabili de stabilirea detaliată și furnizarea de resurse pentru proces. În plus, ei sunt responsabili de utilizarea instrumentelor de măsură adecvate (indicatorii de performanță) și de îmbunătățirea continuă.

Harta proceselor este unul din cele mai importante instrumente în etapa de planificare a asigurării calității. Etapa de implementare detaliază calea urmata în descrierea proceselor.

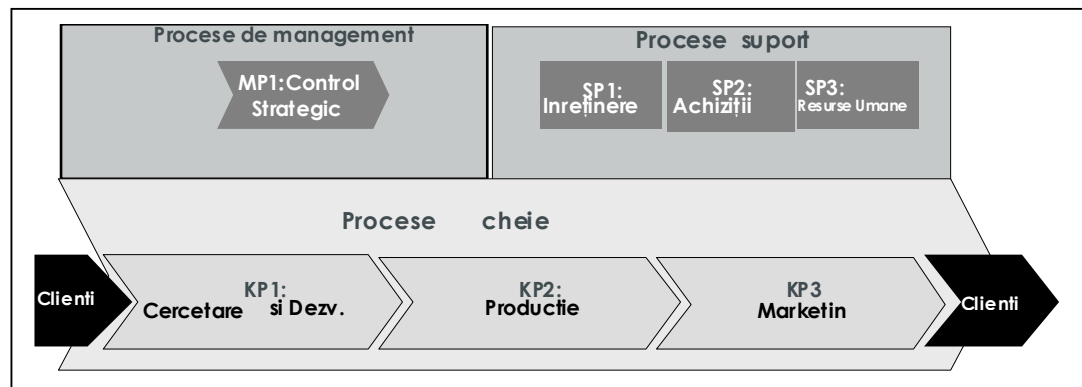


Figura 13: Exemplu de harta a proceselor

6. Nivele de performanță în meserii

Contextul bunei practici

Această practică este folosită în Școala Profesională de electronică și comunicații pentru ucenici din Tyrol. Școala s-a înființat acum 35 de ani și oferă cursuri de formare cu durată de 4 ani și 3 ani și jumătate în electronică, comunicații (de ex. electronică, informatică, energetică). Personalul didactic este format din 40 de profesori care predau unui număr de 1379 de elevi. Școala are 5 angajați la nivel administrativ.

Descrierea practicii

Furnizorul VET a implementat teoria participativă Likert. Likert este un teoretician renumit care își bazează teoria pe relațiile din cadrul organizației. Conferințele regulate, procesele participative de luare a deciziei, discuțiile sunt elementele de bază care au impact asupra productivității, atitudinii pozitive, coeziunii, fluctuației mici de personal, rezolvării eficiente a problemelor, și altele. Școala VET a format mai multe 'forumuri ale viitorului' care acționează ca echipe de control pe baza acestui model. Acestea au integrat metodele de rezolvare a conflictelor.

Analizele făcute pe baza chestionarelor furnizează informații valoroase pentru planificarea programei școlare (vezi Anexa 4.3) luând în considerare munca prestată în firmele unde fac practica ucenicii. Pe baza rezultatelor acestor sondaje se face planificarea programei școlare și se prevăd alte activități.

Sondajul privind nivelele de performanță în meserie are următoarele obiective:

- Conținutul programei școlare adaptat la activitățile ocupaționale reale.
- Pregătirea suplimentară a profesorilor, dacă este necesar.
- Planificarea și realizarea aranjamentelor tehnice necesare.
- Îmbunătățirea comunicării dintre școala profesională și întreprinderile unde fac practica ucenicii.
- Îmbunătățirea sistemului dual privind transparența dintre școala profesională și întreprinderi.

După trimiterea chestionarelor la întreprinderile unde ucenicii fac practica, o mare parte din acestea sunt returnate completate. Acest lucru arată interesul mare pe care întreprinderile îl arată în cooperarea cu școala.

În prezent directorul analizează chestionarele, dar în viitor doi membri ai forumurilor vor fi instruiți să analizeze chestionarele. Astfel ei vor putea să lucreze cu datele sondajului.

Întreprinderile sunt informate despre desfășurarea sondajului. După analiza chestionarelor completate, se face o prezentare a rezultatelor în prezența reprezentanților întreprinderilor.

Interventia practicii

Practica interferează cu etapa de planificare a Cadrului European pentru Asigurarea Calității, deoarece se referă la stabilirea obiectivelor și a îmbunătățirii activității desfășurate de furnizorul VET, reprezentând procedura procesului de planificare din sistemul calității.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Întreprinderile returnează chestionarele completate în procent mare, în jur de 80% - 95%. Acest lucru arată atitudinea pozitivă a întreprinderilor față de chestionar. Sondajul l-a ajutat pe furnizorul VET să identifice și să se adapteze mai bine la cerințele întreprinderilor unde fac practică elevii. Un alt rezultat al sondajului este satisfacția crescută a întreprinderilor față de școala profesională. Un motiv pentru acest lucru este crearea sentimentului de apartenență la același sistem dual (întreprindere și școală) de educație al ucenicilor, sentiment care a crescut în urma sondajului.

Sugestii pentru implementarea practicii

Sondajul despre nivelul de performanță al meseriilor este foarte util în demonstrarea muncii reale depuse de ucenici în întreprinderi. Multi profesori nu au mai fost confrunțați cu situații reale de muncă de multă vreme. Sondajul furnizează informații importante despre practica ocupațională curentă și permite implementarea acestei practici în programa școlară viitoare.

Mai mult, sondajul integrează formatorii din întreprinderi și cunoștințele acestora în educația profesională făcută în școală.

Concluzii

Sondajul este o modalitate foarte bună de a afla despre munca reală a ucenicilor și despre activitățile pe care le-au desfășurat în întreprinderi pentru ca apoi să se creeze o programă școlară bazată pe nevoile pieței muncii.

Astfel, cele două părți ale sistemului dual, școala profesională și întreprinderea se apropie în beneficiul formării profesionale a ucenicilor.

7. Planificarea strategică în corelare cu cerințele pieței

Contextul practicii

Practica este folosită de Colegiul tehnic Anghel Saligny, din Cluj Napoca, România. Școala are o bogată și veche experiență în instruirea specialiștilor în domeniul construcțiilor și lucrărilor publice, incluzând nivele de școlarizare multiple ale sistemului de învățământ preuniversitar românesc: școli generale, licee, SAM (Școala de arte și meserii) și colegiu tehnic. "Anghel Saligny" este singura școală în

domeniul construcțiilor din România care poate oferi instruire suplimentară și echilibrată în trei domenii de instruire profesională: resurse, tehnica și servicii.

Descrierea practicii

Pentru a răspunde cerințelor partilor implicate, studenți, părinți, agenți economici, școala își propune să armonizeze în permanență oferta sa educațională cu cerințele, urmand cadrul legal. Studiile anuale ale Planului de activitate regional și ale Planului de activitate local privind VET au scopul de a prezenta tendințele din piața muncii la nivel local și regional. Graficele care prezintă dezvoltarea diferitelor sectoare economice sunt corelate cu răspunsurile primite din partea agenților economici în urma completării chestionarului dezvoltat de școala, și cu cele primite de la studenți și părinți în urma completării unor chestionare speciale. Rezultatele analizei sunt corelate cu datele privind dinamica populației școlarizate la nivel regional și local, în zonele rurale și urbane. Rezultatele acestor activități sunt transpuse în Planul anual de școlarizare propus către Inspectoratele teritoriale spre aprobare și în Planul activităților școlare.

În cadrul Planului de activitate școlară direcțiile de dezvoltare sunt stabilite în strânsă cooperare cu entitățile economice pentru a asigura locuri pentru instruirea practică, absorbție profesională și dezvoltarea materialului didactic.

Nevoile pieței muncii sunt utilizate de către partile implicate în dezvoltarea, aprobarea și folosirea curriculei școlare și curriculei pentru dezvoltare locala pentru a răspunde nevoilor specifice, locale.

Armonizarea ofetei școlare cu nevoile beneficiarilor este realizată ținând cont de rezultatele obținute de studenți în perioada de practică, specificate în Formularele de evaluare individuală completate de agentul economic unde la rubrica „comentarii” sunt incluse observații importante legate de abilitățile profesionale și competențele sociale.

Intervenția practicii

Practica „Planificarea strategică corelată cu cerințele pieței” asigură o implementare solidă a sistemului de asigurare a calității în VET. Deși aceasta este o practică impusă de legislație, rămâne la latitudinea furnizorilor VET modul în care asigură implementarea reală a practicii.

Rezultate obținute prin aplicarea practicii

Pe baza rezultatelor obținute pentru asigurarea calității în învățământ, școala a fost desemnata ca Centru de Asistență pentru celelalte Școli Pilot în Programul VET în cadrul unei rețele de asigurare a asistenței. Școala, prin instructorii ei, asigură diseminarea experienței obținute în asigurarea calității, inclusiv în realizarea planului strategic prin realizarea Planului de activități școlare. Inițial au fost incluse în rețea 5 școli, iar în prezent 12 școli fac parte din rețea. Ca măsuri de pregătire pentru elaborarea instrumentelor pentru asigurarea calității în școlile asistate, instructorii din centrele de asistență organizează instruiți specifice în asigurarea calității și planificare strategică.

Sfaturi pentru implementarea practicii

Planificarea activităților este realizată în așa fel încât obiectivele generale ale școlii să fie corelate cu obiectivele diferitelor departamente, cu ariile curriculare și disciplinele școlare. (Planul de activitate școlar – prezentat un exemplu în Anexa 4.4), Planul de conducere, Planul activităților pentru ariile curriculare-sectoare, Planul individului de activitate, Planificarea profesorilor)

Pe baza misiunii școlii, clar definită de consiliul școlii, la începutul fiecărui ciclu, este realizată o analiză generală a departamentelor și ariilor curriculare, pentru activitățile și rezultatele perioadei anterioare. Este utilizată analiza SWOT pentru stabilirea principalelor observații care vor conduce la luarea măsurilor strategice pentru activitățile viitoare. Analiza SWOT este prezentată în Consiliul Profesoral la care iau parte toți profesorii organizației.

Punctele slabe raportate la oportunități dau indicații asupra priorităților și asupra măsurilor pe termen scurt și mediu. De asemenea sunt stabilite obiective și ținte clare care derivă din obiectivele naționale, regionale, locale și interne.

Punctele tari raportate la punctele slabe generează obiective noi care conduc la întărirea punctelor tari.

Pentru fiecare obiectiv stabilit pe baza procesului de brainstorming la nivelul fiecărei echipe, sunt luate decizii care vor duce la atingerea țintelor. Școala are grijă ca toate activitățile să fie etice, aceasta însemnând activități cuprinzătoare, democratice, egale (ca distribuție și dificultate) autonome și sincronizate cu nevoile comunității și de asemenea având caracter european.

Concluziile autorului

O planificare strategică și operativă bună este esențială în implementarea reușită a sistemului de management al calității. Planul de activitate școlară și Planul de activitate pentru toate departamentele și comisiile este dezvoltat ținând cont de resursele umane și materiale disponibile, stabilind responsabilitățile și definind termenii. Scopul principal este acela de a elimina riscul supraîncărcării activității studenților și a personalului școlii, prin corelarea activităților cu curricula școlară și prin implicarea în planificare a Consiliului studenților și a Consiliului părinților. În unele activități, școala este susținută de entitățile economice locale și de instituțiile locale (Consiliul local, Primăria, Poliția, Fundații, etc).

8. DIAGRAMA STRATEGIEI: UN INSTRUMENT PENTRU PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Contextul buneii practici

Federația Municipality-urilor din regiunea Salo deține Colegiul Profesional al Regiunii Salo. Colegiul Profesional al Regiunii Salo sau Institutul Profesional

Forssa este o instituție profesională multi-disciplinară care furnizează educație și formare în multe domenii. Colegiul Profesional al Regiunii Salo este format din unități care au fost anterior școli separate. Domeniul de activitate este sănătatea și mediul de afaceri.

Descrierea bunei practici

Deoarece furnizorul de educație s-a schimbat în anul 2005, tot procesul de planificare strategică a trebuit să fie revizuit pentru a se adapta strategiei noului furnizor - Federația Municipalităților din regiunea Salo (numită în acest text "furnizorul de educație") - dedicate unității de afaceri și îngrijire a sănătății din Colegiul Profesional al Regiunii Salo.

În același timp, procesul a fost demarat pentru a realiza un instrument nou de planificare strategică a unității, care era dorit de către echipa de conducere de multă vreme în vederea îmbunătățirii activității.

Punctul de plecare al ambelor proiecte a fost utilizarea de către furnizorul de educație a modelului BSC în planificarea strategică, în timp ce unitatea VET folosea modelul EFQM în planificarea și evaluarea activității.

Posibilitatea de a lucra în cadrul unui proiect Leonardo condus de Consiliul Național de Formare a Adulților din Finlanda a creat cadrul de dezvoltare. Scopul proiectului Leonardo a fost dezvoltarea modelului BSC pentru școlile și instituțiile VET. Școala a intrat în proiect în primăvara anului 2004, când echipa proiectului cauta școli care să testeze și să implementeze noul model BSC.

Scopul unității a fost acela de a își crea un instrument strategic în care toate informațiile necesare privind planificarea strategică să poată fi cuprinse pe o foaie de hârtie de marime A4. Un alt obiectiv a fost de a realiza o îmbinare a modelului EFQM cu modelul BSC la nivelul unității și la nivelul furnizorului de educație.

Această activitate de dezvoltare a avut ca rezultat crearea unui tabel de încrucișare (Anexa 4.5.). Acest tabel combină cele două modele de planificare strategică: BSC și EFQM. Nivelul vertical prezintă planificarea strategică a furnizorului de educație; aceasta se bazează pe modelul BSC, în care strategia este prezentată prin factorii critici de succes. Indicatorii și obiectivele strategice stabiliți pentru factorii de succes formează un scorecard. Au fost incluși și indicatorii de bonus ai Ministerului Educației.

Nivelul orizontal al tabelului prezintă factorii critici de succes ai unității de afaceri și îngrijirea sănătății. Acești factori se bazează pe modelul EFQM. Obiectivele strategice ale unității sunt plasate în setul din mijloc al grilei tabelului. Unitatea VET urmărește rezultatele pornind de la principiile privind rezultatele din modelul EFQM, care sunt cuprinse într-o matrice a rezultatelor separate (=indicatorii de proces).

Planificarea strategică în cadrul unității de afaceri și îngrijirea sănătății s-a făcut cu ajutorul diagramei strategice începând din anul 2005. După fiecare planificare managerul calității și echipa calității fac o estimare a adecvării instrumentului și stabilesc corecțiile necesare.

S-au făcut următoarele schimbări față de diagrama originală:

- S-au adăugat valorile, misiunea și viziunea furnizorului de educație
- S-au adăugat factorii critici de succes bazați pe modelul EFQM
- Obiectivele privind rezultatele au fost verificate anual
- Pe lângă obiectivele strategice s-a introdus și ghidul strategic al întregii școli, prezentat în centrul diagramei
- Propunerile de investiții sunt scrise în mijlocul diagramei
- Propunerile de proiecte în unitate și în școala VET sunt scrise în mijlocul diagramei

În acest moment diagrama strategică cuprinde toate informațiile esențiale privind operațiile de planificare în unitate.

Interventia bunei practici

Această practica este o combinație a practicilor de planificare, implementare și evaluare.

Acest instrument strategic este folosit în cadrul zilei dedicate planificării strategice din unitatea VET. Înainte de aceasta data liderul echipei realizează un studiu privind îndeplinirea obiectivelor strategice anterioare. Ghidul strategic al Colegiului Profesional al Regiunii Salo este menționat în tabelul strategiei. Acest ghid constituie punctul de plecare pentru planificare, împreună cu misiunea, valorile și viziunea furnizorului de educație, precum și alte informații culese anterior.

În timpul zilei de planificare strategică liderul echipei împreună cu liderii celorlalte echipe stabilesc obiectivele strategice ale unității. Apoi tabelul este trimis pentru evaluare la diferitele unități educaționale, la echipa de servicii suport și la echipa de conducere, astfel încât tot personalul ia parte la procesul de planificare strategică.

Dupa ședința la nivelul echipei de conducere toate echipele operaționale din unitate își planifică activitățile pe baza obiectivelor strategice. Strategia este implementată prin planurile operaționale ale echipelor.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Diagrama strategică a permis personalului să înțeleagă mai ușor imaginea globală a planificării strategice: legătura dintre strategia furnizorului de educație și ghidul strategic al Colegiului Profesional al Regiunii Salo și obiectivele strategice ale unității. Unitatea poate demonstra că strategia furnizorului de educație este implementată la nivel operațional.

Diagrama strategică ajută echipele la planificarea operațiilor. Echipa își identifică obiectivele în diagramă și planifică activitățile concrete pentru atingerea obiectivelor. În același timp echipele verifică instrucțiunile de operare pentru procesele lor. Echipa de conducere confirmă planurile și verifică dacă au fost incluse toate obiectivele din diagrama strategică.

Diagrama strategică prezintă și investițiile care sunt necesare și proiectele propuse. În acest mod sunt incluse în planificarea operațională și nevoile de

dezvoltare ale unității. Importanța investițiilor și a proiectelor poate fi justificată pe baza obiectivelor strategice.

Tabelul încrucișat a făcut posibilă vizualizarea conexiunii dintre modelele BSC și EFQM cu avantajul că punctele de vedere ale planificării strategice s-au extins. Echipa de conducere se poate baza pe faptul că toate elementele esențiale ale planificării au fost incluse.

Prin folosirea diagramei strategice planificarea este mai aproape de personal, care participă direct la procesul de planificare strategică.

În procesul de planificare pentru anul 2008 a apărut pentru prima oară inițiativa ca obiectivele strategice să fie conectate cu evaluarea internă a operațiilor. În viitor aceste evaluări anuale vor continua.

În etapele următoare diagrama strategică se va implementa în toate unitățile Colegiului Profesional al Regiunii Salo și se va acorda o atenție mărită specificării indicatorilor de proces.

Sugestii pentru implementarea practicii

Susținerea din partea managementului este esențială în timpul implementării diagramei strategice. Fără susținere implementarea nu poate fi realizată. Managementul trebuie să înțeleagă importanța acestui instrument atunci când aprobă planul operațional.

Implementarea instrumentului necesită și instruirea personalului și crearea posibilității de a-l testa fără stres și grabă. Unitatea care implementează instrumentul trebuie să aibă experiență în organizarea zilei de planificare strategică.

Diagrama strategică nu poate duce la îndeplinirea strategiei, unitatea trebuie să facă acest lucru, prin crearea de echipe care să implementeze planificarea în activitatea practică.

Acest principiu poate fi folosit și în afara procesului de planificare strategică. În unitatea de afaceri și îngrijirea sănătății din Salo această tehnică s-a folosit de pentru culegerea de informații.

Tabelul încrucișat poate fi folosit și pentru combinarea altor modele în afară de EFQM și BSC.

CONCLUZII

În federațiile educaționale regionale mari este dificil să transferi ghidul strategic de la nivel managerial la nivel operațional, datorită numărului mare de nivele organizaționale. Personalul are sentimentul că strategiile sunt prea îndepărtate de activitățile zilnice. Cu ajutorul acestui instrument de planificare strategică personalul înțelege mai ușor care este relația dintre ghid și obiective pe de o parte și procedurile practice, pe de altă parte.

9. PROCESUL CURRICULAR

Contextul practicii

Această practică este folosită în cadrul Institutului Profesional Keskuspuisto al Fundației pentru Invalizi.

Institutul Profesional Keskuspuisto este deținut de Fundația pentru Invalizi ORTON ca instituție de educație specială de nivel liceal și ca centru de dezvoltare pentru educația persoanelor cu nevoi speciale. Institutul se afla în districtul Ruskeasuo din Helsinki și mai are încă 22 de unități educaționale în zona care înconjoară orașul Helsinki și regiunea Uusimaa. Peste 620 studenți urmează cursurile liceului profesional și de formare profesională a adulților.

Descrierea practicii

Personalul ia parte la alcătuirea programei școlare în mod intens. Strategia Institutului constă într-o programă școlară și un plan de dezvoltare comune.

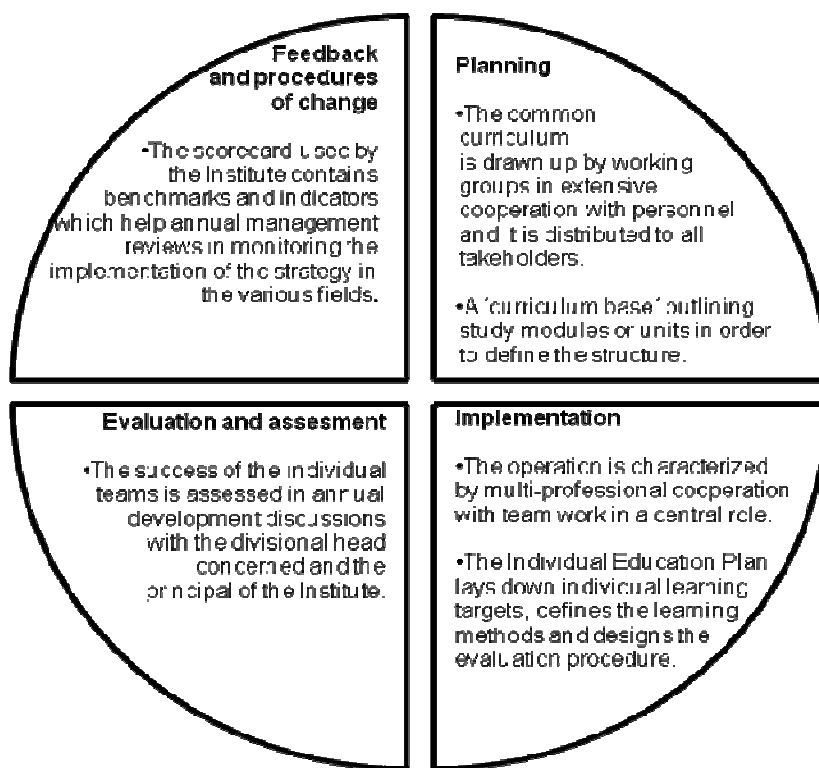
Alcătuirea strategiei începe cu dezvoltarea programei școlare comune realizată de către o echipă de lucru condusă de managerul de dezvoltare. Programa școlară comună este alcătuită de echipele de lucru în stransă colaborare cu personalul pentru a se asigura că formarea și consilierea se reflectă în conținut. Această programă școlară comună stabilește principiile comune pentru toate formele de educație și formare într-un limbaj simplu și este distribuită către toate părțile interesate la începutul studiilor și către tot personalul didactic la angajare. Programa școlară comună este suplimentată cu descrierea procedurii numite Plan de Educație Individuală, care este o introducere privind metodele de lucru aplicate în instruire, drepturile și obligațiile studentului, precum și serviciile existente pentru sprijinirea educației pentru persoanele cu nevoi speciale.

Activitatea de elaborare a programei școlare pentru un anumit domeniu de educație este responsabilitatea conducătorului departamentului respectiv, aceasta fiind realizată de managerul de dezvoltare cu participarea unei echipe de profesori din domeniul respectiv. Procesul de elaborare a programei școlare este același în toate tipurile de educație, dar cerințele de conținut diferă de la un domeniu la altul. Institutul a realizat o 'programă școlară de bază' care conține module sau unități de studiu pentru a stabili o structură care include un plan de implementare și de evaluare a demonstrațiilor deprinderilor profesionale aprobat de comitetul demonstrațiilor deprinderilor. Operatorii din întreprinderi sunt informați despre demonstrațiile deprinderilor profesionale în cadrul întâlnirilor organizate de angajatorul din domeniul respectiv la care sunt invitați și partenerii din întreprinderi.

Activitatea Institutului Profesional Keskuspuisto se caracterizează prin cooperarea multi-profesională cu o echipă de lucru. Personalul are autoritatea să desfășoare ce activități dorește în cadrul echipei, ceea ce conduce la dezvoltarea activităților

Institutului și a propriei echipe și dezvoltarea inovării. Echipele își planifică propriile sarcini, ținte și dezvoltări, întocmesc bugete și le implementează. Sarcinile și țintele echipelor se bazează pe programa școlară și pe planul de dezvoltare al Institutului. În primavara echipele întocmesc planurile pentru anul următor în așa fel încât să fie pregătite orarele pentru profesori pentru următorul an școlar la sfârșitul trimestrului de primavara. Șeful departamentului coordonează orarele. Planurile echipelor individuale fac parte din planul pedagogic al echipelor, care se concretizează în programe școlare pentru diverse materii de studiu și prin Planurile de Educație Individuală. Programa școlară se concretizează în Planul de Educație Individuală, care enunță țintele individuale de învățare, stabilește metodele de învățare și descrie procedura de evaluare.

Process for planning instruction



Succesul echipelor individuale este evaluat în discuțiile anuale de dezvoltare purtate cu șeful departamentului și cu directorul Institutului. Discuțiile se referă la factorii care ajută sau împiedică atingerea țăntelor. Au fost create formulare privind planul și dezvoltarea echipei care servesc ca instrumente pentru facilitarea planificării și a discuțiilor privind dezvoltarea.

În planificarea strategică se folosește feedback-ul privind posibilitatea de atingere a ȋntelilor stabilite. Procedura scorecard folosită de Institut conține benchmark-uri și indicatori care sunt utilizați în analizele anuale facute de management în vederea monitorizării și implementării strategiei în diverse domenii de activitate. Cifrele de benchmark sunt folosite pentru a estima situația generală a Institutului.

Interventia practicii

Practica se referă la planificarea programei școlare.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Eficiența pedagogică se manifestă prin acumularea de expertiză și prin faptul că studenții găsesc locuri de munca și se integrează în societate după terminarea studiilor.

Sugestii pentru implementarea practicii

Pentru a realiza o bună planificare este esențial ca echipele să își planifice propriile sarcini, ținte și dezvoltări, să își întocmească un buget pe care să îl și implementeze. Pentru conducerea proceselor este important ca succesul echipelor de lucru să fie evaluat anual prin discuții de dezvoltare purtate cu șefii de departament și cu directorul Institutului.

Concluzii

Personalul ia parte la alcătuirea programei școlare în mod intens. Strategia Institutului constă într-o programă școlară și plan de dezvoltare comune. Aceste doua documente stau la baza activității întregului Institut.



Recomandări și practici pentru ETAPA DE IMPLEMENTARE a Cadrului European de Asigurare a Calității

Implementarea este esențială pentru succesul strategiilor de asigurare a calității furnizorilor VET. Aceasta reprezintă cheia realizării eficiente a obiectivelor stabilite în etapa de planificare. De aceea, trebuie să existe o concordanță între toate metodologiile de implementare utilizate de furnizorii VET și obiectivele stabilite. Organizațiile VET stabilesc procedurile și mijloacele care să le permită să asigure implementarea adecvată a sistemelor de asigurare a calității în vederea obținerii unor rezultate mai bune.

Elementele luate în considerare în etapa de implementare sunt următoarele:

- Comunicarea (atât internă cât și externă)
- Stabilirea rolurilor, a răspunderilor și responsabilităților
- Pregătirea personalului
- Strategiile prevăzute pentru pregătirea personalului
- Alocarea resurselor
- Managementul întregului proces de implementare
- Condițiile de lucru pentru personal.

Comunicarea – este foarte important să existe o comunicare eficientă în concordanță cu politicile, obiectivele și valorile specifice organizației, dar și în funcție de roluri, responsabilități și autorități. Comunicarea activă reprezintă aspectul esențial al unei asigurări mai eficiente a calității. Strategiile de comunicare – internă și externă – sunt stabilite de către furnizorii VET. Se înființează forumuri pentru studenți, web site-uri pentru comunicare internă și se implementează strategii solide pentru comunicarea externă și pentru implicarea activă a membrilor organizației și a părților interesate (autorități locale, angajați, asociațiile părinților, etc). Aceste instituții vor fi activ implicate în toate etapele asigurării calității.

Mulți furnizori VET sunt implicați prin comunicare și în proiecte de finanțare, aceasta fiind o modalitate eficientă ce are ca scop lărgirea orizontului și schimbul de experiențe, practici și strategii.

Rolurile, răspunderile și responsabilitățile – sunt adesea prevăzute în fișa postului. Asigurarea calității nu este o sarcină a directorului calității sau a coordonatorului pe probleme de calitate, ci o sarcină a tuturor membrilor organizației, un scop comun al acestora.

Implicarea personalului și strategii în cadrul departamentului de resurse umane – toate persoanele implicate în asigurarea calității vor urma o pregătire specifică în vederea îndeplinirii sarcinilor și a responsabilităților în mod realist.

Alocarea resurselor – reprezintă cheia pentru asigurarea unei calități incontestabile. Personalul de conducere trebuie să realizeze faptul că fără resurse, strategia de asigurare a calității dezvoltată în etapele inițiale nu poate fi implementată. Conducerea trebuie să se asigure că timpul, dar și resursele financiare și umane sunt disponibile pentru implementarea strategiei de asigurare a calității și pentru asigurarea îmbunătățirii acesteia.

Managementul proceselor

În urma planificării proceselor și a aprobării acestora de către conducere, fiecare proces trebuie definit amănunțit de către titulari în vederea obținerii unei structuri clare la nivelul al doilea sau al treilea, structură care va fi prezentată într-un flow chart. În aceste diagrame se vor defini și se vor adapta etapele procesului și alte informații suplimentare :

- Responsabilități
- Documente și fișe de evidență corespunzătoare
- Interfața cu alte procese
- Fluxul informației

Care este legătura dintre viziunea instituțiilor VET și managementul prin proces?

- Garantează managerului faptul ca instituția va lupta pentru asigurarea dezvoltării strategiei.
- Identifică și pune în practica procesele esențiale pentru aplicarea strategiei
- Reprezintă un instrument de pilotare pentru cei care iau decizii, instrument care stabilește – prin verificarea și aplicarea procesului – măsura în care instituția își atinge obiectivele
- Directorul trebuie să conducă procesele, să evalueze măsura în care procesele existente sunt actualizate și utile și sa creeze noi procese dacă acestea sunt necesare. Scopul este crearea unui cadru organizațional pentru aplicarea strategiei.

Urmatoarele proprietăți ale procesului pot fi evaluate pe baza abordării sistemice (vezi figura 14):

- Observabilitatea
- Dirijabilitatea
- Măsurabilitatea
- Variabilitatea
- Stabilitatea

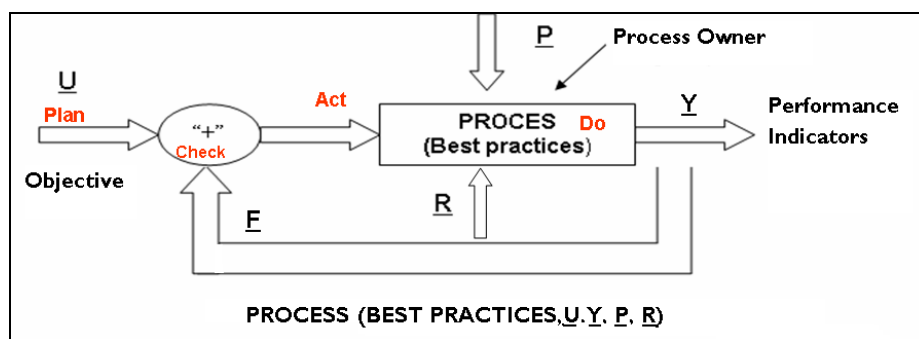


Figura 14

Figura 14. Abordarea sistemică a procesului (U – inputs, Y- outputs, R- Resurse, F- Feedback, P- Perturbatii, Titularul procesului) și relația dintre: Planificare – Verificare – Implementare în vederea îmbunătățirii procesului.

10. Forumurile viitorului

Contextul utilizării practicii

Practica este utilizată în cadrul școlii profesionale specializate în electronică și comunicații pentru ucenici din Tyrol. Școala funcționează de aproape 35 de ani și oferă cursuri cu durate de 3 ani și jumătate, respectiv 4 ani în domeniul electronică și comunicații (electronică, informatică, tehnici folosite în energetică). Sunt 40 de profesori care pregătesc un număr de 1379 de elevi din 54 de clase. Școala are 5 angajați care se ocupa de probleme administrative.

Descrierea practicii

Metoda se bazează pe lucrarea teoretică de psihologie socială a lui Likert. Teoria conducerii participative scoate în evidență relațiile și interacțiunile dintre oameni și diferitele nivele organizatorice. Pe baza acestui cadru teoretic se vor adopta abordări în funcție de planificare. Prin urmare, baza constă în formularea obiectivelor, justificarea lor, posibile strategii de implementare, instrumente auxiliare de evaluare și măsurare.

Așa numitele 'forumuri ale viitorului', considerate elementul de legătură dintre corpul profesoral și corpul de conducere, au ca sarcină să ofere răspunsuri la aceste întrebări. Aceste forumuri, alese pe o perioadă de trei ani, facilitează planificarea ascendentă și optimizează fluxul comunicării în cadrul structurii organizatorice a școlii.

Sarcinile acestor forumuri ale viitorului includ, de asemenea, organizarea de conferințe în cadrul cărora se vor defini obiectivele generale ale școlii și asigurarea informării privind schimbările ce pot surveni în cadrul procesului de asigurare a calității.

Informațiile importante cu privire la planificare și la programul școlii vor fi obținute în urma analizării unor chestionare completate în firmele unde ucenicii sunt pregătiți.

Alte metode de planificare utilizate:

- Managementul prin obiective
- Definirea obiectivelor pe baza unui temei clar
- Posibile strategii de implementare (persoane active, program și locații pentru organizare).
- Pregătiri auxiliare
- Posibile pregătiri în vederea evaluării.

Intensitatea comunicării în cadrul forumurilor, intensitatea comunicării dintre diferitele forumuri, dintre vorbitorii din cadrul forumurilor și cei din conducere arată faptul că metoda este una foarte eficientă.

Un alt mod de a analiza eficiența forumurilor constă în analiza propunerilor acestora privind investițiile în funcție de obiective.

Există mai multe modalități de a obține feedback. În primul rând, există un feedback scris provenit din rezultatele examenelor de absolvire a școlii (o examinare specifică școlii profesionale). De asemenea, există un schimb continuu de experiență cu comitetul examinator. În plus, există studiile facute în întreprinderile unde ucenicii au fost pregătiți, studii legate de aprecierea educației teoretice oferite de școală.

Vorbitorii și membrii forumurilor se schimbă la fiecare trei ani în urma unui vot.

Aplicarea practicii

Practica este în mod special importantă pentru etapa de implementare a cadrului european pentru asigurarea calității, indiferent de elementele specifice fiecărei etape. Implementarea se va realiza de către vorbitorii votați ai forumurilor. Aceștia își vor forma echipe care să realizeze implementarea. În plus, obiectivele și starea actuală a dezvoltării pe etape vor fi prezentate la cele 4 conferințe pentru profesori (Vorbitorilor din forum li se rezervă o oră pentru discuții). Forumurile vor aduce propuneri pentru modul de utilizare a respectivelor bugete. Veți găsi respectivele forumuri și membrii acestora pe următorul website:

http://www.eke.at/index.php?contentdir1=Unsere_Schule&contentdir2=Zukunftsforen (Descărcat pe 12.11.2007)

Rezultatele obținute în urma aplicării practicii

După o perioadă de câțiva ani în care forumurile au funcționat, mulți membri ai corpului profesoral au devenit membri ai acestor forumuri, având multe realizări. Acceptarea forumurilor viitorului s-a extins din ce în ce mai mult în tot acest timp, iar succesul a fost vizibil. Printr-o gamă largă de activități, membrii forumurilor și-au demonstrat devotamentul, răspunderea și cunoștințele cu privire la sarcinile pe care le aveau de îndeplinit. Prin urmare, ei contribuie la o dezvoltare inovativă a școlii unde lucrează.

Recomandări pentru implementarea practicii

Implicarea profesorilor în dezvoltarea școlii este crucială. Aceștia vor fi motivați în momentul în care activitățile și contribuțiile lor (voluntare) vor fi apreciate și considerate importante. În plus, este important să se lucreze în echipe și să se împartă sarcinile; în caz contrar, cei care ar lucra individual, ar fi suprasolicitați.

Concluzii

Conceptul forum-ului pentru viitor pare ca și-a atins scopul cu succes. Mulți profesori sunt implicați și motivați în atingerea obiectivelor. Lipsesc, însă câteva considerații legate de modul de îmbunătățire a sistemului în urma experiențelor de până acum.

11. Etapele implementării sistemului de management al calității

Contextul în care este folosită practica

Practica este implementată în cadrul colegiului tehnic D. Moțoc din București. Colegiul tehnic de industrie alimentară, 'Dumitru Motoc' din București oferă pregătire elevilor în domeniul Producție și acces la studii universitare prin cursuri tehnice de profil, acces la resursele naturale și noțiuni de protecția mediului. De asemenea, le oferă elevilor calificarea de tehnician specializat în analiza produselor alimentare, cursuri pe nivele și specializarea în industria alimentară pentru: morari, lucrători în silozuri, industria cărnii, a lactatelor, industria prelucrării fructelor și a legumelor, lucrători în industria alimentară extractivă, electromecanică – electromecanici – brutari, specialiști în patiserie și fainoase, specialiști în produse din carne și pește, în industria uleiului și a zahărului și în domeniul electromecanicii: instalatori de sisteme de aer condiționat și refrigerare, lucrători specializați în echipamente și instalații în cadrul industriei alimentare.

Descrierea practicii

Etapele implementării sistemului de management al calității în cadrul școlii VET au constat în :

- Pregătirea directorului în domeniul managementului calității
- Stabilirea de către conducere a obiectivelor și a politicilor cu privire la calitate
- Obținerea de informații cu privire la sarcinile membrilor comitetului de conducere
- Informarea corpului profesoral
- Implicarea în proiect a șefilor de arie curiculară
- Implicarea elevilor în proiect

- Înființarea în cadrul bibliotecii școlii a centrului de documentare pe probleme de calitate în educație și a unui centru de informare în cancelaria profesorilor
- Pregătirea viitorilor formatori interni
- Pregătirea profesorilor de la fiecare disciplină
- Stabilirea responsabilităților și a sarcinilor membrilor comisiei de asigurare și evaluare a calității; Dezvoltarea fișei postului
- Dezvoltarea procedurilor interne atât pentru comisia de evaluare și asigurare a calității, cât și pentru comitetul de asigurare a calității
- Îmbunătățirea documentației cu privire la sistemul de management al calității (Ghid despre calitate)
- Proiectarea activităților specifice fiecărei discipline și directorilor de școală folosind următoarele instrumente : chestionare pentru revizuirea relației-cadru profesor-elev ; chestionare pentru elevi și studenți cu privire la motivație și grad de satisfacție; chestionare pentru identificarea stilurilor de învățare ; chestionare pentru stabilirea necesităților de pregătire profesională (**Consultați rezultatele chestionarului cu privire la nevoile de instruire în Anexa 4.6**) ; chestionare de autoevaluare în conformitate cu ISO 9001 ; consultarea părților interesate: părinți, economie locală, comunitate locală.
- Dezvoltarea unui plan de acțiune pentru fiecare compartiment
- Monitorizarea tuturor elementelor de asigurare a calității; identificarea punctelor slabe
- Stabilirea planurilor de acțiune, a echipelor și a condițiilor de realizare a indicatorilor de performanță
- Stabilirea sarcinilor, a membrilor echipelor, a condițiilor și a indicatorilor de calitate
- Completarea portofoliului pentru fiecare catedra și pentru fiecare profesor
- Depășirea rezistenței la schimbare
- Îmbunătățirea planurilor de lecție, a mijloacelor și criteriilor de evaluare
- Colectarea dovezilor /rezultatelor evaluării care să corespundă criteriilor stabilite
- Diagnosticul organizației
- Stabilirea obiectivelor și a politicilor cu privire la calitate
- Înființarea departamentului calitate
- Pregătirea personalului în domeniul managementului calității
- Identificarea proceselor și stabilirea indicatorilor de performanță
- Dezvoltarea documentației cu privire la sistemul de management al calității
- Pregătirea personalului ca și auditori interni
- Realizarea auditurilor interne
- Realizarea auditurilor externe

- Stabilirea și implementarea acțiunilor corective și preventive
- Revizuirea și finalizarea documentației cu privire la sistemul de management al calității
- Analiza efectuată de către management
- Auditul de certificare
- Supravegherea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității

Aplicarea practicii

Practica este una legată de etapa de implementare a Cadrului European pentru Asigurarea Calității, dar se află și în stransă legătură cu toate etapele de asigurare a calității.

Rezultatele obținute

Respectarea etapelor de mai sus în SMC pentru a permis o dezvoltare progresivă a culturii calității și depășirea rezistenței la schimbare a personalului.

Recomandări pentru implementarea practicii

Elementele esențiale ale SMC, factorii esențiali pentru dezvoltarea unui sistem de management al calității certificabil sunt:

- Angajament total și coordonare din partea organizației
- Comunicarea eficientă în cadrul organizației
- Alocarea corectă a resurselor
- Pregătirea adecvată a personalului
- Implicarea continuă a tuturor angajaților
- Informarea adecvată a personalului în domeniul managementului calității
- Stabilitate managerială și organizațională în cadrul organizației
- Monitorizarea programului de implementare a sistemului de management al calității

Concluzii

Înființarea unei culturi organizaționale și implicarea conducerii reprezintă o necesitate pentru implementarea aspectelor tehnice legate de asigurarea calității în sistemul de educație preuniversitară VET. Directorul trebuie să pregătească organizația în vederea introducerii sistemului de asigurare a calității prin crearea unui climat motivațional pozitiv. Întregul proces de asigurare a calității se află în stransă legătură cu gradul de implicare a personalului și cu nivelul profesional și de pregătire pedagogică a personalului.

12. Colaborarea cu instituțiile VET străine

Contextul practicii

Practica este utilizată de către IEK AKMI și Grupul XINI. IEK AKMI este o instituție de pregătire vocațională, acreditată de către organizația grecească de instruire și educație vocațională, care oferă pregătire în domeniile: Business & Finante, Noi Tehnologii, Arta & Design, Frumusețe & Moda, Educație preșcolară, Media, Sunet & Muzica, Sport, Turism, Sănătate, Educație și training în domeniul Inginerie.

Xini Group este un furnizor VET care include multe instituții de instruire profesională, Colegiul Mediteranean (programe universitare și postuniversitare), Cariera (educație vocațională), Exact Keas (Centrul pentru studii superioare acreditate), EPI (studii pedagogice), Centre de limbi străine, Centre de instruire profesională. Grupul XINI este acreditat de către organizația grecească de instruire și educație vocațională (OEEK).

Colaborarea se realizează prin vizite de studiu făcute de furnizorii VET în instituțiile VET străine în vederea studierii metodelor de instruire și pentru schimb de experiență.

Descrierea practicii

Unii furnizori VET țin legătura cu instituții importante din alte țări de unde aduc idei și abordări eficiente, deja aplicate acolo. Furnizorii VET particulari colaborează cu organizații profesionale străine sau cu universități fie oferind seminarii de specialitate, fie pentru verificarea calității cursurilor, fie prin oferirea de materiale didactice, metode de pregătire și echipamente, fie prin vizite la instituții, acționând în calitate de consilieri externi. Uneori, se realizează și schimburi între studenți.

Colaborarea începe adesea cu vizitele de studiu facute de furnizorii VET în instituțiile VET străine pentru a studia metodele de instruire și pentru schimb de experiență. Contactul cu organizațiile profesionale europene sau internaționale unește furnizorii VET, facilitând dezvoltarea acestor relații.

Grupul XINI ca furnizor VET privat are un parteneriat cu o universitate britanică din 2001. Furnizorul participă la programe de studiu, la sedințele instituțiilor internaționale partenere și obține acreditare pentru instruirea oferită. Aceasta a condus la validarea unor nivele vocaționale oferite de către furnizorul VET din Grecia de către universitatea din Marea Britanie.

Aplicarea practicii

Aceasta practica este în mod special folosită pentru etapa de implementare, pentru asigurarea descrierii proceselor în cadrul instituției VET.

Rezultatele obținute

Colaborarea a fost caracterizată drept pozitivă, în special datorită rezultatelor cursanților, mulți absolvind în ultimii ani cu distincții aceasta și datorită succesului înregistrat de absolvenți pe piața muncii.

Recomandări pentru implementarea practicii

Procesul de validare s-a confruntat cu multe provocari, fapt care a solicitat colaborarea celor doi parteneri pentru a găsi soluții adecvate. Una din problemele majore a fost echivalarea programului universității în cadrul instituției partenere. Datorită unor etape diferite de organizare instituțională, procedurile pe care universitatea le utiliza în mod normal au fost adesea greu de aplicat. Era nevoie de respectarea legislației și a reglementărilor naționale. Procedurile universității pentru managementul programului în cadrul organizațiilor partenere afirmă în mod explicit ca era nevoie de flexibilitate. Totuși, pentru asigurarea calității și pentru auditul extern a fost necesar să existe sisteme solide care să protejeze calitatea furnizorilor VET. Succesul a fost asigurat de consilierea și îndrumarea instituțiilor partenere de către universitate și asigurarea unor canale de comunicare care să permită discutarea abordărilor cu privire la managementul programului cu mult timp înaintea validării. În acest sens, universitatea a realizat o abordare mai sistematică pentru a se asigura că toți partenerii noi au acces la informații relevante și la sprijin din partea personalului sau academic și administrativ. În plus, s-a stabilit dezvoltarea unui ghid scris detaliat și a unei pagini web cu secțiune de întrebări și răspunsuri.

Concluzii

Printre punctele tari ale parteneriatului se pot menționa legăturile industriale puternice, angajamentul personalului și succesul absolvenților de școli vocaționale. Din aceste motive, reprezentanții furnizorului VET preconizează o colaborare extinsă care va include mai multe programe, dar și posibilitatea unui viitor schimb între elevi.

13. Utilizarea Balanced Score Card – în vederea dezvoltării principalelor procese din cadrul organizației

Contextul practicii

Practica este aplicată de **Itä-Savon koulutuskuntayhtymä, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto (ISAKO)** care oferă instruire în domeniile: Cultură, Științe Sociale, Comerț și Administrație, Resurse Naturale și Mediu, Turism, Servicii de Catering și Gospodărie, Servicii Sociale, Sănătate, Sport, Tehnologie și Transport. Colegiul are 2300 de studenți pe an.

Descrierea practicii

Profesorii Robert Kaplan și David Norton au introdus pentru prima dată conceptul de balanced score card într-un articol publicat în Harvard Business Review 1/1992. Modelul de bază al BSC evaluează organizația din 4 perspective diferite și are ca scop integrarea controlului operațional într-o strategie pe termen lung.

Performanța este evaluată din 4 – 5 perspective diferite, care integrează controlul operațional de scurtă durată în strategia pe termen lung.

Perspectivale BSC

Conform studiului profesorilor Kaplan și Norton, cele 4 perspective ale modelului de bază sunt: perspectiva financiară, perspectiva clientului, perspectiva procesului și perspectiva de învățare și dezvoltare.

Perspectiva financiară

- Cum ar trebui să ne prezentăm în fața părților interesate pentru a reuși din punct de vedere financiar?
- Așteptările părților interesate se regăsesc de asemenea în cerințele acestora legate de profitabilitate și dezvoltare
- Utilizarea eficace a resurselor

Perspectiva clientului

- Cum ar trebui să ne prezentăm în fața clienților în vederea realizării obiectivelor?
- Cum ar trebui să îi mulțumim pe clienții noștri?
- Procesele interne și activitățile de dezvoltare trebuie să ia în considerare această perspectivă ca bază a întregului sistem de evaluare

Perspectiva procesului

- Care sunt procesele prin care putem crea calitatea solicitată de clienți și prin care putem satisface așteptările părților interesate? Această perspectivă trebuie să ofere răspunsul
- Care sunt procesele de afaceri în care trebuie să excelăm pentru a mulțumi clienții și părțile interesate? În ce domenii ar trebui să ne specializăm?

Perspectiva dezvoltării și a învățării

- Cum ne vom întări capacitatea de a face schimbări și îmbunătățiri în vederea îndeplinirii obiectivelor?
- Ce am putea face pentru a ne întări și pentru a ne dezvolta capacitatea de a satisface nevoile clienților noștri, de a asigura eficiența și productivitatea proceselor care oferă calitate pentru clienți? Care sunt principalele domenii de competență pe care ar trebui să le dezvoltăm și pe care ar trebui să ne axăm?

BSC este aplicat în SAMI, iar procesele principale sunt împărțite în 4 perspective care descriu funcția unei organizații educaționale (Fig.15). Funcția fundamentală este legată de implementarea și dezvoltarea actului de predare. Funcția auxiliară are în vedere organizarea, structurile și managementul serviciilor interne. Funcția de dezvoltare descrie dezvoltarea abilităților și anticiparea nevoilor educaționale ale cursanților. Rezultatele acestor 3 perspective sunt evaluate prin intermediul unor indicatori de rezultate, indicatori financiari și de calitate care constituie cea de-a patra perspectivă, și anume, perspectiva de dezvoltare.

În ceea ce privește strategia, colegiul a ales 11 domenii prioritare incluse în cele 3 procese pentru următorii trei ani.

Punctul de pornire pentru procesele de lucru anuale este constituit de prioritățile din modelul BSC (Fig. 15). Culoarea roșie indică prioritățile pentru anul 2008.

Colegiul alege anual cele mai importante domenii prioritare pentru care stabilește obiective și criterii / indicatori de evaluare în planul de buget.

Strategia, planificarea anuala și sistemul de management al calității și al operațiunilor SAMI au fost create pe baza acestui model. Modelul BSC constituie cadrul întregii evaluări a planificării și a calității. Prin acesta am putut realiza un model orientat pe practică, model adecvat unei instituții de învățământ. Un aspect important este acela că nici modelul, nici elementele sale nu sunt copii directe, ci aplicații individuale. Folosind acest model de dezvoltare a calității, instituția a învățat și a adoptat ideea fundamentală a modelului, practicile și justificarea acestuia.

Intervenția practicii

BSC este un instrument complet care reunește toate etapele Cadrului European pentru Asigurarea Calității în VET. Cu toate acestea, prezenta practică se ocupa în principal de etapa de implementare a BSC, și, în consecință, de etapa de implementare a CQAF.

A se vedea Fig. 15.

Funcția de bază: realizarea unui curriculum; abilități pedagogice de conducere ; personalizare (planuri de studiu individuale); servicii pentru studenți; corelația cu viața reală.

Funcția de dezvoltare: instituția de învățământ; dezvoltarea activă; controlul calității.

Fiecare cursant deprinde competențele necesare în mediile de lucru multidimensionale, obține o calificare, găsește un serviciu sau continuă studiile

Funcția auxiliara: planificare sistematica; inter-colegialitate.

Eficiența: indicatori de rezultat; indicatori financiari; indicatori de calitate; indicatori de dezvoltare.

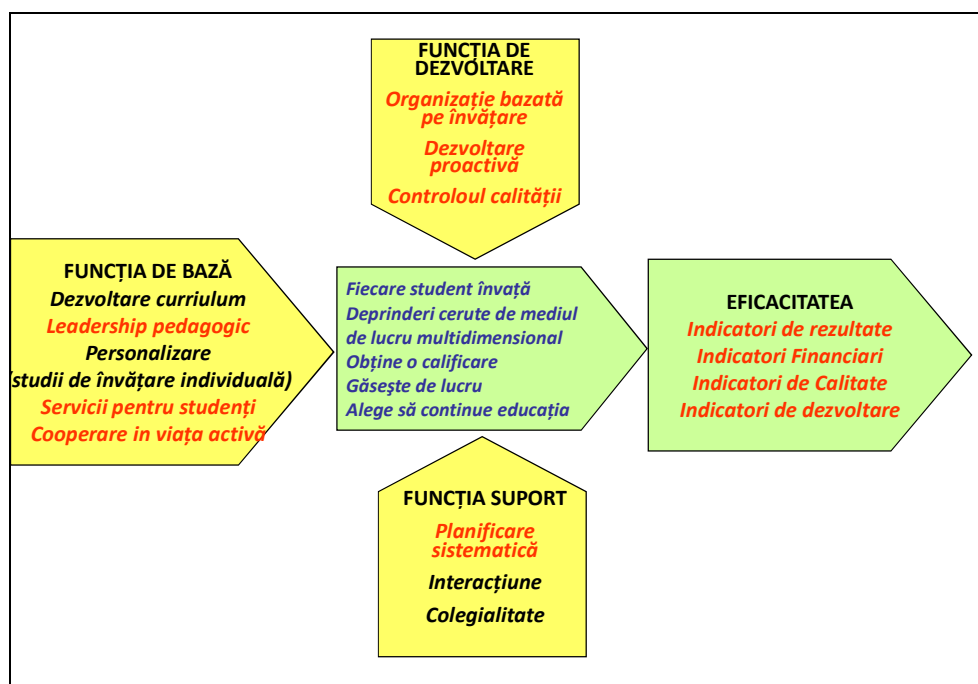


Figura 15.

Figura 15. Utilizarea BSC și prioritățile în SAMI 2008.

Rezultatele obținute în urma aplicării practicii

Utilizarea sistematică a BSC de-a lungul anilor a avut ca rezultat o dezvoltare continuă și o serie de îmbunătățiri la toate nivelele de activitate din instituție.

- În primul rând, a fost posibil ca instituția în ansamblu să concentreze dezvoltarea pe anumite secțiuni selectate, în defavoarea acțiunilor nesistematizate, individuale.
- Modelul s-a dezvoltat ca bază a structurii și funcției echipelor de lucru. Pe lângă echipele specifice unui sector, există, de asemenea, echipe care combină competența și abilitățile pedagogice de conducere pentru a deservi toate funcțiile auxiliare și de educație din cadrul instituției.
- Conexiuni viabile cu câmpul muncii. Legătura dintre comitetele consultative aferente sectorului vocațional, organizațiile specifice sectorului și reprezentanții vieții reale creează un forum activ pentru dezvoltare în funcție de domeniu.
- Angajamentul echipelor la toate nivelele are ca rezultat un progres concret la nivel pedagogic în favoarea cursanților.

Recomandări pentru implementarea practicii

Există 3 recomandări esențiale pentru succes : relevanța și activitatea sistematică a personalului de conducere cu privire la utilizarea modelului, feedback continuu legat de progresul concret, realizare → motivație → angajament al personalului.

Concluzii

Aplicarea BSC în ISAKO / SAMI este un instrument adecvat pentru a fi utilizat în management și planificare strategică în cadrul unei instituții de învățământ.

14. Comunicari legate de calitate: Forum-urile Diaconia și Forum-urile studenților

Contextul în care este implementată practica

Colegiul Diaconia din Helsinki este un colegiu privat susținut de o fundație particulară, Institutul Helsinki Deaconess (HDL). Înființat în 1867, colegiul a început să lucreze cu sistemul de calitate în august 2002 și, timp de un an, 30 de angajați au fost pregătiți în 'Dezvoltarea evaluării', începând cu dezvoltarea BSC în 2004.

Descrierea practicii

Forum-urile Diaconia reprezintă sedințele organizate de instituția VET pe probleme de strategie și de calitate. Aceste sedințe sunt planificate la începutul anului și sunt organizate vinerea după-amiaza.

Pentru fiecare semestru există 2-3 forum-uri Diaconia prevăzute într-un calendar. Fiecare forum este unul strategic și are propria temă specifică. Forum-urile Diaconia au loc vineri după-amiaza. Ele sunt deschise profesorilor și altor persoane. Uneori sunt invitați vizitatori care reprezintă un anumit partener strategic. Problemele sunt actualizate și oricine poate sugera o nouă temă. O persoană din grupul de conducere are în sarcină pregătirea pentru forum. Planificarea forumurilor pentru întregul semestru este disponibilă pe intranet. Există, de asemenea, o înștiințare pe intranet cu câteva zile înaintea forumului. Nu este afișat un program scris, ci doar tema discuției. Se realizează și se publică întotdeauna un memo pe intranet într-un 'forum virtual' (link de la prima pagină a intranetului) și discuția poate continua acolo. Intranetul este de asemenea un canal pentru feedback și sugestii legate de dezvoltarea forumurilor.

Se programează un forum de 1-2 ore pe semestru, de obicei la începutul semestrului. Acesta este deschis tuturor studenților, profesorilor și altor membri ai personalului. Studenții obțin informații despre forum din ghidul studentului, de la profesori și de la info-TV. Forumul prevede discuții legate de problemele de la nivelul colegiului, fiind și un canal pentru feedback-ul dat de studenți pentru semestrul anterior și pentru parerile acestora privitoare la îmbunătățirea calității în colegiu.

Intervenția practicii

Practica este legata de comunicare și răspunde recomandărilor cu privire la asigurarea calității prezente în CQAF.

Rezultatele obținute în urma implementării practicii

Obiectivele strategice ale colegiului sunt mai bine cunoscute, oamenii găsind întotdeauna noi modalități de a le pune în practică prin intermediul proceselor. Forumurile constituie o modalitate eficientă de a împărtăși succesul și eșecul. Din 2003 s-a obținut feedback de pe piața muncii și, în urma acestuia, dezvoltarea fluxului informației a fost pozitivă, forumurile fiind un motiv întemeiat pentru dezvoltare eficace.

La început, grupul țintă al forumului studențesc a fost restricționat, dar în prezent reunește mai mulți studenți. Conform feedback-ului acestora, atmosfera și colaborarea s-au îmbunătățit pozitiv din 2003 până azi. Forumurile studențești pot fi un motiv temeinic pentru dezvoltarea eficienței.

Ambele forumuri au fost voluntare, iar numărul participanților a fost destul de stabil, poate puțin în creștere.

Recomandări pentru implementarea practicii

Discuțiile pot reprezenta cea mai bună cale spre progres dacă într-o organizație există anumite valori care trebuie împărtășite sau dacă o mare parte a personalului trebuie să adopte o atitudine nouă.

Concluzii

În 2005 organizația noastră a participat la Compețiția Calității în învățământul vocațional și i s-a acordat Premiul Calității pe 2005 (Tema anului a fost 'un nou cursant'). Juriul a apreciat abilitățile strategice de conducere și forumurile studențești ca o modalitate eficientă de a obține feedback și de a lua în considerare ideile și părerile studenților cu privire la dezvoltarea colegiului.

15. Reducerea absenteismului studenților (o metoda de a motiva prezenta studenților)

Contextul în care este implementată practica

Practica este utilizată de colegiul vocațional de stat KAINUU. Domeniile de studiu sunt: Cultura, Resurse Naturale și Mediu, Științe ale naturii, Business și Administrație, Sănătate și Asistență Socială, Tehnologie, Logistică și ICT, Turism, Servicii de Gospodărie și Catering, Asigurarea Calității.

EFQM a stat la baza proceselor de planificare și implementare a calității. Serviciul calității a început în 1995. În ultimii 10 ani au fost utilizate procesele de evaluare a calității (atât internă cât și externă). S-a realizat un Ghid operațional în conformitate cu standardele ISO încă din 2004. Colegiul vocațional KAINUU a

obținut locul întâi la Competiția Națională a calității în cadrul colegiilor vocaționale, competiție organizată în Finlanda, 2003.

Descrierea practicii

La Colegiul vocațional KAINUU există un ghid operațional de abordare a calității. Acesta este structurat în mai multe părți în funcție de procesele de bază din cadrul colegiului. Unul din procesele principale este constituit de serviciile pentru studenți. Scopul principal al acestui proces este formarea personalului care să asigure studenților posibilități de studiu și de învățare.

Contextul în care practica este implementată este prezentat mai jos :

- 20-25% dintre studenții colegiului vocațional KAINUU sunt cazați în cămine, majoritatea mergând acasă în weekend.

Acțiuni întreprinse pentru reducerea absenteismului studenților (proceduri de încurajare a prezenței studenților):

Sistemul este structurat în funcție de următoarele etape:

- metodologia de monitorizare a prezenței studenților prin rapoarte și schimb de informații între toți profesorii aflați în contact cu studenții
- demararea acțiunilor în momentul în care sunt observate dificultățile
- în fiecare domeniu de studiu există un grup însărcinat cu activitățile sociale ale studenților (include seful departamentului, asistenții sociali și o parte din profesori). Grupul se va ocupa de toate situațiile problemă și va stabili acțiuni.
- metodele sistemului
 - i. discuții cu profesorii și studenții
 - ii. discuții cu asistenții sociali
 - iii. discuții cu părinții dacă este necesar
 - iv. absența va afecta evaluarea studenților
- metodologia este verificată, actualizată și raportată printr-un chestionar
- verificarea căminelor în timpul zilei. În unele cazuri trezirea studenților întârziati.
- sedințele profesorilor la schimbarea perioadei (5 perioade / module în timpul anului de studiu)
- schimbarea informațiilor între profesori întrucât există posibilitatea ca profesorii să se schimbe în perioada următoare. Absența constituie un simptom al altor probleme.
- continuarea acțiunilor conform planului calității, în cazul problemelor
- planificarea activităților de asistență socială pentru studenți.

Intervenția practicii

Practica este legată de implementare ca procedură de asigurare a îndeplinirii obiectivelor, în acest caz reducerea absenteismului studenților.

Rezultatele obținute în urma implementării practicii

Reducerea ratei absenteismului și a abandonului în rândul studenților. Aceasta a fost doar o singură metodologie. Măsurile corelate sunt prezentate în secțiunea ‘Recomandări pentru implementarea practicii’.

Recomandări pentru implementarea practicii

- partea cea mai importantă a acestui proces constă în demararea acțiunilor imediat ce au fost semnalate problemele
- operațiunile trebuie să ia în considerare pregătirea individuală a studenților
- respectarea regulilor este importantă; fiecare parte va monitoriza respectarea regulilor și procedurilor
- fiecare student are posibilitatea de a-și exprima părerile în fața personalului didactic sau printr-un chestionar cel puțin o dată pe an.

Măsurile suplimentare luate de colegiu:

- planificarea timpului liber în timpul săptămânii de lucru este foarte importantă: consilierea, planificarea activităților din timpul liber și prezența unui adult
- stabilirea unui nou post: profesor coordonator pentru timpul liber al studenților și pentru internii din cămine
- colaborarea cu asociația studenților

Concluzii

- Nu se poate crea un sistem de control gen Big Brother. Trebuie să ascuți studentul cu atenție.
- În colegii, strategia trebuie să ia în calcul conflictul dintre generații (relația dintre cursanții încă tineri și profesorii care avansează în vârstă).



Recomandări și practici pentru faza de Evaluare a CQAF

Evaluarea reprezintă o parte importantă a sistemului de management. Este relationată cu verificarea și măsurarea rezultatelor obținute și cu performanța sistemului de management implementat. CQAF recomandă furnizorilor să proiecteze mecanisme de evaluare pentru a se asigura de implementarea sistemului de management al calității.

Recomandările CQAF legate de Evaluare tratează două părți, una legată de colectarea datelor și a doua legată de procesarea și evaluarea datelor.

Mecanismele de evaluare utilizate de către furnizorii VET trebuie să asigure un sistem eficient, de vreme ce evaluarea este un proces de verificare pentru etapa de implementare reprezenând datele de intrare pentru modificările necesare în sistem.

Pentru a fi eficiente, procedurile de evaluare utilizate de furnizorii VET trebuie să respecte următoarele criterii:

- Să se bazeze pe proceduri sistematice elaborate de către organizație
- Să fie aplicate atât la nivel intern cât și la nivel extern
- Să se asigure ca așteptările părților interesate sunt luate în considerare în etapa de evaluare
- Să fie aplicate cu o frecvență stabilită
- Să se bazeze pe colectarea de date relevante

Organizațiile au dezvoltat de-a lungul anilor diferite mecanisme de evaluare, începând cu autoevaluarea, analizele „peer review”, auditurile interne, auditurile externe, benchmarking. Toate aceste mecanisme pot funcționa în diferite contexte. Ceea ce este esențial pentru etapa de evaluare este corelarea rezultatelor evaluării cu nevoile de îmbunătățire ale organizației

16. Autoevaluarea performantelor

Contextul bunei practici

Practica este implementată în cadrul Colegiului de Protecție a Mediului și Construcții Tehnica din Arad. Colegiul Tehnic este o școală de stat independentă

care organizează educație tehnologică full-time și part-time în domeniul construcțiilor și protecției mediului și educație vocațională în domeniul construcțiilor.

Descrierea bunei practici

Autoevaluarea este un proces continuu care se realizează progresiv prin raportarea activităților după principiile incluse în Cadrul Național pentru Asigurarea Calității (România). Raportarea descriptorilor de performanță care detaliază principiile calității sprijină acțiunile în două direcții:

- Asigurarea corespondenței dintre activitățile prezente și cele viitoare anticipate prin descriptori
- Performanța activităților viitoare anticipate prin descriptorii care nu au fost operați sau nu au fost luați în considerare.

Autoevaluarea se realizează pentru:

- Profesori și Traineri: fiecare profesor are o fișă individuală (portofoliu, mapa profesorului) care include: CV, fișa postului, fișa anuală de evaluare a instruirii continue, procese verbale de la sedințe, chestionare și documente de școală **(a se vedea anexa 4.7. – exemple de formulare și chestionare din fișele profesorilor)** și membrii ai Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității au o anexă la fișa postului
- Catedră: elaborată de șeful de catedră
- Școli: elaborat de Coordonatorul Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității.

La fiecare nivel autoevaluarea este finalizată cu o analiză SWOT. Prin analizele SWOT sunt create liste pentru punctele tari, îmbunătățirea punctelor slabe, oportunități și amenințări. La sfârșit este elaborat planul de îmbunătățire a punctelor slabe prioritare luând în considerare posibilitățile de dezvoltare și oportunitățile. Acțiunile incluse în Planul de îmbunătățire sunt monitorizate.

Cea mai dificilă problemă este stabilirea ierarhiei pentru aspectele care au nevoie de îmbunătățire – stabilirea priorităților pentru rezolvarea problemelor. În consecință, după fiecare ciclu de autoevaluare, se stabilește o arie prioritară ce va fi îmbunătățită:

- După prima auto evaluare (anul școlar 2004 – 2005) aspectele de îmbunătățire au fost metodele de predare – învățare și metodele de evaluare. Activitățile s-au canalizat pe aceste aspecte.
- După a doua auto evaluare (anul școlar 2005 – 2006) aspectul de îmbunătățire a fost consilierea și orientarea vocațională.

Intervenția practicii

Practica este asociată cu evaluarea dar este puternic legată de etapa de feedback și proceduri pentru schimbare din CQAF.

Rezultate obținute de către utilizatorul practicii

În baza primului ciclu de auto evaluare (anul școlar 2004 – 2005) zonele de îmbunătățire identificate au fost metodele de predare și învățare.

Profesorii au participat la training-uri, diseminări și workshop-uri legate de metodele active de predare, caracteristicile de instruire ale metodelor moderne de evaluare.

În toate activitățile de metodologie, s-a impus la nivelul profesorilor corelarea dintre metodele de predare și stilurile de învățare individuale. De asemenea, la nivelul școlii s-au făcut multe pentru îmbunătățirea materialelor didactice, actualizarea materialelor de predare, elaborarea de teste, portofolii, materiale de instruire, proiecte tehnologice didactice, elaborarea de metodologii de evaluare. Interpretarea chestionarului privind stilurile individuale de învățare a fost prezentată în fiecare clasă.

De asemenea s-a evaluat progresul fiecărui student pentru fiecare disciplină, precum și progresul profesorului. Din observațiile clasei, prin implementarea chestionarelor studenților ca și prin evaluările managerilor și rezultatele obținute de școală, putem concluziona că metodologiile de predare și evaluare s-au îmbunătățit semnificativ.

Dupa al doilea ciclu de auto-evaluare (anul școlar 2005 – 2006) aspectul de îmbunătățire identificat a fost consilierea și orientare vocațională.

Toți profesorii din școală au participat la cursul „Consiliere și orientare” conform noii metodologii. Consilierea și orientarea au fost evaluate în următoarele direcții.

- Auto evaluarea și dezvoltarea individuală
- Comunicarea și relațiile interpersnale (consiliere individuală și de grup efectuată de un psiholog și un tutore al școlii)
- Administrarea de chestionare de auto-evaluare, planificarea carierei, educație antreprenorială (cooperarea cu organizații recunoscute: Agenția Județeană și Municipală pentru Ocuparea Forței de Muncă, CONAR, IMAR, Agenția de Protecție a Mediului Arad, participarea la târguri educaționale ale universităților regionale din Arad și Timisoara).
- Elaborarea unui plan de afaceri, sedințe cu managerii companiei)
- Stilul de viață, respectarea legii (cooperarea cu instituții recunoscute: Poliția, Centrul Județean de Asistență Psiho-Pedagogică, Centru de Prevenire și educare pentru sănătate, Centru de prevenire și lupta împotriva Drogurilor, etc.)

În cadrul proiectului „Tranzitia de la școală la locul de muncă” sunt efectuate următoarele activități:

- Înființarea clubului “Cariera mea” cu tehnologia necesară (calculator, internet, imprimantă, birou)
- Studiul pieței muncii, prezentarea locurilor de muncă pentru absolvenți
- Studiul privind rapoartele din partea autorităților privind job-urile cerute la nivel local
- Elaborarea de proiecte practice (împreună cu companiile)
- Elaborarea de parteneriate cu organizațiile
- Elaborarea de activități de micro producție în școală

- Înființarea unui Centru de Învățare
- Monitorizarea instruirii practice a studenților
- Elaborarea de rapoarte privind numărul de absolvenți care au fost angajați sau care și-au continuat studiile pentru 2005 - 2006
- Implementarea programului „Educație și consiliere privind cariera ” (2004 – 2006)
- Elaborarea de standarde ocupaționale și curricule pentru ocupațiile, specialitățile și calificările instruite
- Elaborarea unor programe școlare pentru Curriculumul Școlar și Curriculum pentru Dezvoltarea Locală (2004 – 2006)

Sfaturi pentru implemenarea practicii

Evaluarea performanței începând cu profesorii și apoi departamentele și apoi pe întreaga școală asigură abordarea tuturor subiectelor legate de asigurarea calității. Stabilirea după fiecare ciclu de auto-evaluare a unui domeniu de prioritate spre a fi îmbunătățit, permite canalizarea eforturilor pentru a obține rezultate bune.

Concluziile contribuitorilor

Noi credem că performanța noastră este remarcabilă în domeniul evaluării, deoarece auto-evaluarea a fost complet validată de către evaluarea externă. După primul audit extern școala a fost considerată un exemplu de bună practică din Regiunea de Vest din România și noi am fost invitați să participăm și să prezentăm practica noastră în conferințe regionale, naționale și internaționale.

17. Evaluarea satisfacției studenților în VET

Contextul practicii

FiaTest este un furnizor de instruire profesională continuă în următoarele domenii: sisteme de management (calitate/ mediu/ securitate ocupațională/ securitate alimentară/ securitatea informațiilor/ responsabilitatea socială), laboratoare de încercări/ calibrare, Resurse Umane, managementul TQM, limbi străine, calculatoare. FiaTest autorizat de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților pentru următoarele cursuri de instruire: **manager calitate, manager mediu, auditor calitate, auditor mediu, manager resurse umane, manager de proiect, leadership.**

Clienții FiaTest sunt companii și persoane individuale care sunt angajați ai companiilor și care sunt interesați de recunoașterea competențelor. Toate instruirile oferite sunt „Instruiri de perfecționare a competențelor”.

FiaTest a implementat un sistem de management al calității din 2002 și în 2003 a primit certificarea pentru sistemul de management al calității în baza ISO

9001/2000 din partea unui Organism de Certificare a Sistemelor de Management al Calității acreditat național. În 2006 FiaTest și-a certificat SMQ în baza ISO 9001/2000 cu un organism de certificare recunoscut internațional de către un Organism de Acreditare semnat al Acordului de Recunoaștere Multilaterală cu European Accreditation.

FiaTest este Membru și consultant licențiat al EFQM și trei din trainerii FiaTest sunt recunoscuți ca evaluatori activi ai Premiului de EXCELENȚĂ EFQM.

Descrierea practicii

Au existat mai multe practici pentru evaluarea satisfacției participanților la cursurile de instruire. FiaTest utilizează 3 metode care sunt necesare pentru identificarea satisfacției și pentru identificarea posibilităților de îmbunătățire ulterioară a cursurilor, care sunt autorizate în Sistemul Național de Formare permanentă a adulților.

Chestionarul 1 – acesta este aplicat participanților la sfârșitul fiecărui curs. Are rolul de a identifica măsura în care cursul a răspuns nevoilor specifice ale participanților dar evaluează și formatorii prin participanții cursului (Anexa 4.8.)

Scrisoare – la sfârșitul cursului de formare, fiecare student este invitat să scrie o scrisoare auto-adresată. Această scrisoare trebuie să includă cerințele participanților privind cursul de instruire și intenția lor privind utilizarea ulterioară a informațiilor și cunoștințelor dobândite. Singura recomandare pe care o primesc studenții la scrierea acestei scrisori este să specifice ce intenționează să facă în următoarele 6 luni cu cunoștințele dobândite.

Aceste scrisori sunt strânse de către trainer în momentul în care au fost introduse în plicuri și sigilate de către student.

Chestionarul 2 – șase luni după finalizarea training-ului (Anexa 4.8.)

La 6 luni de la finalizarea instruirii, coordonatorul cursului va trimite fiecărui participant la curs, un chestionar care își propune să evalueze eficiența instruirii pe termen mediu. Acest chestionar este acompaniat de scrisoarea auto adresată. Scopul acestui chestionar este de a identifica dacă instruirea și-a atins scopul și obiectivele inițiale (de vreme ce FiaTest este furnizor de formare autorizat în sistemul național pentru formarea adulților, pentru cursuri de perfecționare, participanții sunt persoane angajate, care participa la formare cu scopul de a implementa în cadrul organizațiilor lor, cunoștințele dobândite).

Inteventia practicii

Practica prezentată considera Recomandările de Evaluare și CQAF asociate în special rezultatelor predării și formării.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Metodologia a fost implementată cu succes de către FiaTest încă din 2004. În baza acestei metodologii, dar și corelată cu o puternică strategie de marketing, numărul de participanți la instruirile organizate de FiaTest a crescut cu 70% ca și rata de întoarcere a participanților, deoarece prin chestionarele la 6 luni,

participanții au putut indica nevoile ulterioare formare și Fiatest a putut raspunde acestor nevoi în mod direct.

Fiatest are un SMC cu dublă certificare de către două organisme recunoscute de certificare și își propune pe termen lung să implementeze Modelul de Excelență în afaceri al EFQM.

Recomandări pentru implementarea practicii

Este foarte important ca trainerul să acorde suficient timp pentru a completa chestionarul 1 și pentru a adresa scrisoarea. Pentru a câștiga încrederea participanților este de asemenea important să se stabilească obiectivele de formare încă de la începutului cursului.

Este recomandat ca aceste obiective să fie menționate pe hârtie în faza de introducere a cursului prin consultarea fiecărui participant. La sfârșitul instruirii participanții vor ști ce să întrebe și să indice în scrisori. Este foarte important pentru rata întoarcere a chestionarelor completate, ca aceste scrisori să fie colectate de trainer iar participanții să fie contactați telefonic înainte de transmiterea scrisorilor.

Concluziile contributorilor

„Noi considerăm că metoda de măsurare a satisfacției participanților și de evaluarea eficienței cursului de instruire, urmate de considerarea observațiilor și a feedback-ului în procesul de formare, ne-a ajutat să îmbunătățim performanțele instruirii. Modelele de chestionare sunt cele utilizate în prezent (iulie 2007). Este posibil ca acestea să se schimbe în baza feedback-ului participanților, aceasta pentru că întotdeauna am încercat să răspundem cerințelor clientului într-o manieră eficientă și efektivă.”

18. AUDITURILE ANUALE CA PARTE A ASIGURARII CALITĂȚII

Contextul practicii

Practica este implementată de către Institutul Vocațional Forssa din Finlanda. Institutul Vocațional Forssa este o instituție vocațională multidisciplinară care asigură educație și formare în 7 domenii educaționale: Tehnologie și Transport, Turism, Catering, Științe Sociale, Afaceri și Administrație, Științe Naturale, Servicii Sociale și de Sănătate și Educație Fizică, Cultură, Resurse naturale și mediul înconjurător, Asigurarea Calității.

Sistemul calității se bazează pe manualul de asigurare a calității elaborat luând în considerare propriul punct de pornire. Instrucțiunile din manualul de asigurare a calității se bazează pe standardul calității ISO 9000. Manualul calității este auditat în fiecare an, iar evaluarea se bazează pe cadrul EFQM. Institutul a început dezvoltarea calității în mod sistematic și realizarea manualului de asigurare a

calității în 1998. Institutul a participat la Premiul Calității în VET în Finlanda pentru prima dată în 2003. Colegiul a obținut Premiul Calității în 2005.

Practica combina recomandările din etapa de Evaluare cu cele din Etapa de Feedback și Proceduri pentru Schimbare din cadrul CQAF.

Descrierea practicii

Auditul reprezintă o evaluare / un raport scris, care este implementat conform unor descrieri / instrucțiuni scrise. Auditul este parte a dezvoltării predării și a asigurării dinamice a calității. Este o formă de analiză „peer review”, un mod de a obține feedback și mijloacele de încurajare a discuției și de îmbunătățire a activităților. Auditurile și feedback-ul primit sunt mijloace de actualizare a instrucțiunilor de lucru.

Obiectivul planului de audit este definirea unui audit anual și evaluarea sistematică a activităților din cadrul institutului. Scopul auditurilor este implementarea legii educației vocaționale din Finlanda. Scopul evaluării educaționale este să se asigure ca aceasta lege este implementată și de a susține dezvoltarea educației și de a îmbunătăți condițiile de învățare.

Conform legii educaționale, furnizorul ar trebui să evalueze educația oferită și eficiența acesteia și să deruleze o evaluare externă a activităților. Mai mult, scopul evaluării este:

- De a obține feedback privind manualul de asigurare a calității și instrucțiunile organizației
- De a genera discuții despre îmbunătățirea procedurilor din punct de vedere al personalului și al studenților
- De a dezvolta activități atât din punct de vedere al furnizorului de educație, al personalului cât și al studentului / clientului
- De a armoniza procedurile de baza în cadrul institutului
- De a crea un mediu de învățare și de lucru auto-îndrumător
- De a îmbunătăți munca pentru personal

Echipa de asigurare a calității împreună cu Directorul elaborează un plan de audit anual. Planul include țintele auditului, ce se auditează de-a lungul anului școlar, cum se face, programul, instrucțiunile de raportare și responsabilitățile în cadrul procesului de audit.

Proceduri

În audit Colegiul folosește următoarele metode de evaluare:

Autoevaluarea

Auto-evaluarea sistematică realizată de către personal și studenți conform unor instrucțiuni clare. O auto-evaluare mult mai extinsă este realizată de către personal la fiecare trei ani. Auto-Evaluarea se bazează pe cadrul EFQM.

Evaluarea internă

Serviciile suport, activitățile de învățare și predare în diferite departamente sunt evaluate conform unor instrucțiuni date. Un exemplu bun de evaluare internă

este auditul procedurii de consiliere a studentului. Auditul este realizat încrucișat între domeniile / departamentele educaționale. Auditorii sunt instruiți privind procedura de audit și activitatea de audit.

Auditul mai poate să fie implementat ca o evaluare asociată cu domeniul/ departamentul evaluat, astfel încât să se evalueze o instrucțiune / un set de instrucțiuni acceptate și acțiunile necesare. Un exemplu de evaluare asociată cu domeniul/ departamentul educațional este evaluarea serviciilor de catering. Evaluarea este realizată în așa fel încât să se considere atât punctul de vedere al personalului cât și cel al studenților.

Peer-review

Noi cooperăm cu trei instituții. Analiza „peer review, peer learning” este o formă de evaluare externă, al cărei scop este sprijinirea organizației educaționale în controlul calității și în îmbunătățirea calității. Peer review este realizată de către o echipa de experți din cadrul instituțiilor cooperante, așa numiții „priteni critici” care provin de la același nivel din organizație. Învățarea, predarea cu succes și procesele suport ale studenților sunt un bun exemplu de peer review.

Evaluările anuale în baza unui plan de audit sunt raportate întregului personal în cadrul unor întruniri. Planul de audit este de asemenea publicat pe rețeaua de intranet. Înainte ca auditorii aleși să-și înceapă munca, li se oferă o instruire corespunzătoare de către echipa de asigurare a calității.

Instruirea oferă instrucțiuni pentru diferitele stagii și proceduri înainte și după audit. Scopul instruirii este a se asigura de un audit uniform și de a informa cu privire la experiențele recente și instrumentele de utilizat pentru noii auditori. Intenția este ca toți membrii personalului să ia parte la procesul de audit.

Domeniul auditului este ales din alt domeniu educațional decât cel în care auditorul predă pentru a se asigura de principiul imparțialității. Managerii domeniilor educaționale sunt responsabili pentru acordurile de audit (ajusări de lecții și program) în domeniile lor educaționale. După audit, se pregătesc rapoartele de audit de către auditori, în baza observațiilor acestora. Rapoartele de audit vor fi date departamentului auditat, conducerii instituției, directorului și echipei de asigurare a calității.

Când auditurile sunt complete, echipa executivă va analiza rapoartele. Planificarea procedurilor pentru îmbunătățire se bazează pe rezultatele rapoartelor și feedback-ului. ***Pe scurt, s-ar putea spune că rezultatul auditului este: ceea ce s-a remarcat, unde a avut succes departamentul, ce ar trebui schimbat, cum ar putea fi schimbat?***

La realizarea planului de audit noi luăm în considerare cum corespunde planul obiectivelor strategice ale institutului, cum ar trebui să fie dezvoltat și ce domenii de evaluare ar trebui să fie considerate în anul următor.

Feedback și proceduri pentru schimbare

După ce au fost utilizate de către echipa executivă, informațiile de feedback sunt date profesorilor în domeniile educaționale respective. Planurile de acțiune sunt

luate în calcul în activitățile viitoare și responsabilitățile ce trebuie atribuite. Procedurile pentru dezvoltare și schimbare, bazate pe rezultatele evaluării, pot privi întregul institut, sau anumite domenii educaționale, sau pot să fie doar proceduri la nivelul departamentului. Procedurile privind întregul institut sunt utilizate în reuniunile cu staff-ul, cele privind domeniile educaționale sunt utilizate în reuniunile cu profesorii în cadrul domeniului educațional, și cele privind departamentele în sesiunile de departamente și sesiunile cu conducerea departamentelor.

Rezultatele auditurilor adesea conduc la schimbări în proceduri. Modificările sunt realizate de către echipa de asigurare a calității, și aprobate de către echipa executivă. Instrucțiunile de lucru și procedurile sunt publicate pe rețeaua internă a institutului.

Succesul în elaborarea și modificarea procedurilor va putea fi analizat prin compararea informațiilor de feedback cu informațiile corespundente din anii anteriori. Aceste informații sunt utilizate la stabilirea viitoarelor domenii de audit.

Interventia practicii

Practica este asociată atât cu recomandările de Evaluare și cele de Feedback și proceduri pentru schimbare din cadrul CQAF de asigurare a autoevaluării și a controlului calității interne precum și a inspecțiilor externe.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Planul de audit anual efectuat oferă o imagine clară a evaluărilor și a programelor lor de-a lungul anului școlar. Planul servește ca mijloc de oferire a informațiilor privind evaluările din timpul anului școlar. Planul de audit și diferitele evaluări utilizate fac evaluarea sistematică și comparabilă.

Evaluările îmbunătățesc aptitudinile de evaluare ale personalului și cresc cunoștințele privind domeniile de evaluare. Procesul de evaluare face de asemenea posibilă învățarea de la ceilalți.

Evaluarea sistematică servește ca mijloc de planificare și management. Rezultatele evaluării arată cum au funcționat procesele la nivelul întregului institut și ce s-a realizat. Informațiile de evaluare fac posibilă de asemenea și evaluarea rezultatelor la nivel educațional și departamental.

Evaluările servesc întotdeauna ca un mijloc de dezvoltare făcând activitățile comparabile și sistematice. Bunele rezultate ale evaluării arată că educația pe care o oferim este de succes și de înaltă calitate, și aduce aprecieri printre partenerii de cooperare, îmbunătățind imaginea institutului.

Recomandări pentru implementarea practicii

Informarea personalului referitor la rezultatele auditurilor anuale este de mare importanță pentru a determina personalul să fie dedicat viitoarelor audituri și pentru a-i ajuta să-și dezvolte activitățile. Planul de audit anual oferă o imagine generală a evaluărilor anuale. Managementul institutului și echipa executivă sunt

în poziții cheie pentru a oferi informații. Echipa de asigurare a calității pregătește auditurile împreună cu conducerea institutului și trage concluzii despre rezultatele evaluării. Atribuirea explicită a responsabilităților este esențială pentru un proces de evaluare de succes.

Instruirea auditorilor, care include instrucțiuni explicite pentru auditori asigură practici de evaluare uniforme și astfel rezultatele evaluării sunt comparabile. Efectuarea evaluării în echipă, astfel încât unul dintre auditori să fi fost implicat în munca de evaluare anterior, face noul auditor mai încrezător în atribuția sa.

Informarea privind rezultatele auditului la nivelurile relevante este de mare importanță pentru auditurile ulterioare. Rezultatele auditurilor ar trebui să fie utilizate pentru dezvoltarea ulterioară a activităților. Evaluarea ar trebui să nu fie derulată doar de dragul evaluării, ci baza evaluării trebuie să fie îmbunătățirea continuă.

Auditurile extinse la instituțiile cooperante ne permit să învățăm bune practici de la alții. De asemenea fac posibilă împărtășirea dezvoltărilor activităților în procesele de învățare, predare și cooperare, oferind oportunitatea de a compara rezultatele.

Un obiectiv explicit, de ex. Candidatura la Premiul calității în VET la un anumit moment, face activitatea de evaluare mai sistematică și mai canalizată pe procesele de evaluare și dezvoltare.

Concluzia Contributorului

Auditurile sunt parte a proceselor de evaluare și a rezultatelor în cadrul institutului. Planificarea pe termen lung este foarte importantă pentru un audit de succes. Este esențial ca personalul să fie implicat în munca de evaluare. Este important pentru implicarea personalului ca acesta să fie informat despre evaluările anuale și rezultatele obținute

Pentru derularea cu succes a auditurilor este necesară instruirea auditorilor și instrucțiuni explicite pentru procesul de audit. Rezultatul evaluării ar trebui să fie utilizat în dezvoltarea activităților, și această muncă de dezvoltare trebuie să fie analizată și evaluată.

Auditurile sunt parte a sistemului de gestiune generală a institutului. Rezultatele auditului ofera un fundament bun pentru dezvoltare strategică și pentru dezvoltarea activităților în institut.

19. Auto-evaluarea bazată pe standardul ISO 9001:2000

Contextul practicii

FiaTest este un furnizor de instruire profesională continuă în următoarele domenii: sisteme de management (calitate/ mediu/ securitate ocupațională/

securitate alimentară/ securitatea informațiilor/ responsabilitatea socială), laboratoare de încercări/ calibrare, Resurse Umane, managementul TQM, limbi străine, calculatoare. FiaTest autorizat de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților pentru următoarele cursuri de instruire: **manager calitate, manager mediu, auditor calitate, auditor mediu, manager resurse umane, manager de proiect, leadership.**

Clienții FiaTest sunt companii și persoane individuale care sunt angajați ai companiilor și care sunt interesați de recunoașterea competențelor. Toate instruirile oferite sunt „Instruiri de perfecționare a competențelor”.

FiaTest a implementat un sistem de management al calității din 2002 și în 2003 a primit certificarea pentru sistemul de management al calității în baza ISO 9001/2000 din partea unui Organism de Certificare a Sistemelor de Management al Calității acreditat național. În 2006 FiaTest și-a certificat SMQ în baza ISO 9001/2000 cu un organism de certificare recunoscut internațional de către un Organism de Acreditare semnat al Acordului de Recunoaștere Multilaterală cu European Accreditation.

FiaTest este Membru și consultant licențiat al EFQM și trei din trainerii FiaTest sunt recunoscuți ca evaluatori activi ai Premiului de EXCELENȚĂ EFQM.

Descrierea practicii

La implementarea sistemului de management al calității, Fiatest a evaluat nivelul de coformitate cu ISO 9001 în baza unui instrument de auto evaluare. De asemenea, în fiecare an, această auto evaluare este efectuată înainte de analiza de management, pentru a se asigura că sistemul este implementat și operațional. Acest instrument de auto evaluare este organizat pe 5 secțiuni după cum urmează:

- Stabilirea SMC
- Responsabilitatea managementului
- Resursele managementului
- Elaborarea produsului
- Monitorizare, analiză și îmbunătățire

Fiecare din aceste secțiuni constă dintr-un chestionar foarte detaliat și două etape diferite (identificarea lipsurilor și eliminarea lipsurilor). Chestionarul sprijină identificarea lipsurilor. Fiecare întrebare are 3 posibile răspunsuri: da, nu, neaplicabil. Răspunsul da înseamnă că organizația respectă cerințele; răspunsul nu indica faptul că nu se îndeplinește cerința iar NA înseamnă că cerința nu este aplicabilă.

Răspunzând „nu” înseamnă de fapt acceptarea că organizația nu respectă ISO 9001, stabilind necesarul pentru dezvoltarea ulterioară (crearea unui nou proces, dezvoltarea procesului existent).

Odată ce deficiențele au fost identificate și nevoia de schimbare a fost stabilită, organizația stabilește un plan pentru îndepărtarea deficiențelor. Pentru aceasta se

stabilește un Plan de măsuri care include acțiunile necesare pentru eliminarea deficiențelor. De fapt întrebările cu răspunsul „nu” devin definiția noilor acțiuni.

Odata ce au fost implementate acțiunile și deficiențele îndepărtate, se va înregistra data rezolvării. Numai atunci Sistemul de Management al Calității este operațional și atinge îmbunătățirea continuă.

Anexa 4.9 prezintă chestionarul de autoevaluare pentru secțiunea „Sistemul calității”

Intervenția practicii

Practica prezentată în considerare recomandările legate de Evaluare din cadrul CQAF, în special în asociere cu funcționarea sistematică a asigurării calității.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Metodologia a fost aplicată cu succes de către FiaTest în 2003. În baza acestei metodologii FiaTest a știut că este gata pentru certificarea sistemului de management al calității iar instrumentul a fost utilizat (în fiecare an) încă dinainte de auditul de supraveghere din partea organismului de certificare, pentru a se asigura că sunt luate în calcul toate cerințele ISO 9001. FiaTest are un SMC cu dublă certificare din partea a doua organisme recunoscute și intenționează pe termen lung să implementeze modelul EFQM de Excelență în afaceri.

Recomandări pentru implementarea practicii

La implementarea practicii este foarte important să fim cinstiți cu răspunsurile date. De asemenea, FiaTest a instruit întreg personalul în utilizarea practicii, așa că prin rotație toată organizația poate să realizeze autoevaluarea. Aceasta permite o conștientizare crescută privind SMC și o înțelegere cuprinzătoare a sistemului de management al calității din organizație și a principiilor sale.

Desigur principiul „imparțialității” este respectat, adică o persoană nu evaluează niciodată procesul acolo unde este implicat.

Concluzia contributorului

„Practica ne-a ajutat mai întâi să ne creăm sistemul de management dar este foarte importantă de asemenea pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului nostru de management. Ne oferă o imagine vastă asupra sistemului pe care îl implementăm și asigură trasabilitatea evoluției SMC în timp”.

20. Evaluarea datelor

Contextul practicii

Colegiul Vocational Oulu este parte a Autorității Comune Regionale Oulu pentru Educație (OSEKK), o organizație mai mare care asigură servicii educaționale

municipalităților fondatoare ale OSEKK, include 13 municipalități în jurul zonei Oulu în Ostrobothnia de Nord.

Colegiul Vocațional Oulu este compus din 9 unități, o unitate educațională pentru adulți și o unitate administrativă.

Colegiul Vocațional Oulu oferă calificări vocaționale în următoarele domenii de educație și instruire vocațională: cultură, resurse naturale și mediu înconjurător, științe naturale, științe naționale, afaceri și administrație, servicii sociale, sănătate și sport, tehnologie, sectorul comunicațiilor și transportului, turism, catering și servicii domestice.

Descrierea practicii

Colegiul Vocațional Oulu a creat un **Program de Evaluare propriu**. Programul de Evaluare definește principiile și metodele pentru realizarea activităților de evaluare ale Colegiului.

Colegiul a stabilit ca în cadrul procesului de evaluare să se ia în considerare următorii factori:

- studenți,
- personal,
- angajatori,
- consiliul de management.

Împuternicirea evaluării este una din cele mai importante caracteristici. Și, desigur, evaluarea trebuie să conducă spre dezvoltare.

Strategia OSAO reprezintă fundamentul procesului de evaluare și include datele evaluării. Mărimile, indicatorii și alte date colectate indică gradul de succes a avut Colegiul în implementarea strategiei. Planul de acțiune al OSAO definește măsurile incluse pentru realizarea strategiei.

Procesul este realizat în fiecare an. Măsurile sunt grupate în patru perspective pe baza metodei Balanced Scorecard (BSC) pe care OSAO o utilizează ca metodă de management și de planificare strategică. În practică aceasta înseamnă că se măsoară eficiența ținând cont de mai multe perspective: studenți, personal, procese și economie.

OSAO are mai multe tipuri de **chestionare de satisfacție a clientului**, majoritatea pentru studenți, dar și pentru angajatori. OSAO a creat noi chestionare pentru studenți în cooperare cu alte școli. Aceasta este calea de a obține informații comparabile de la studenți.

Există de asemenea chestionare pentru a determina starea de bine a angajaților. Chestionarul este utilizat în mod obișnuit printre furnizorii VET în Finlanda.

Măsurile utilizate în sistemul de finanțare VET bazat pe performanțe din Finlanda, joacă un rol important în evaluare. Aceste măsuri determină performanța Colegiului comparativ cu alte organizații de similare. Măsurile sunt legate de plasarea la locul de muncă, tranziția către o educație viitoare, rata de retragere, rata de absolvire, calificările formale și evoluția personalului. Rezultatele sunt publice și sunt publicate pe internet.

OSAO colectează și utilizează multe date prin alte metode decât chestionarele precum și rezultate statistice care sunt publicate de alte organizații. Statistics Finland este una din aceste organizații. Statistics Finland este o organizație independent responsabilă pentru activitățile, serviciile și statisticile publicate. OSAO utilizează statistici legate de rata de angajare a studenților absolvenți. Aceste informații sunt disponibile pentru fiecare calificare în parte.

Consiliul Național de Educație a Adulților din Finlanda (FNBE) face parte dintre cele mai importante surse de date pentru OSAO. FNBE publică un număr mare de date despre furnizorii VET pe internet și accesul la aceste date este gratuit. Pagina web al FNBE include informații cum ar fi numărul de studenți, costurile educației și finanțare. FNBE mai întreține și un sistem de raportare web numit WERA pe internet. Acesta include de exemplu date despre acces, sistemul de admitere, studenți, persoane cu nevoi educaționale speciale, etc

Portalul de Rezultate ale Funcționării furnizorilor VET este una din sursele de date pe care le utilizează OSAO. Portalul include măsuri care sunt împărțite în patru grupe și anume: Indicatori de finanțare bazati pe performanță, indicatori EFQM, indicatori de Economie și Indicatori de Management și Stare de bine. Portalul este disponibil membrilor. Colegiul Vocațional Oulu a fost unul dintre creatorii portalului. Din portal este ușor să se obțină date relevante pentru evaluare și benchmarking.

OSAO și unitățile sale au realizat evaluări în conformitate cu Modelul EFQM. Modelul este un ghid pentru a identifica ariile de îmbunătățire și de asemenea punctele tari ale organizației. Există de asemenea și alte metode de evaluare, care sunt utilizate, cum ar fi evaluarea externă. Evaluările externe (realizate de Consiliul Național de Educație FNBE) se bazează pe modelul EFQM, și desigur acestea impun niște costuri. Analiza peer review este o nouă metodă utilizată de OSAO. Peer Review este o formă de evaluare externă realizată de parteneri egali.

Colegiul Vocațional Oulu este de asemenea evaluat de către organizații externe. Furnizorii VET sunt obligați să ia parte la evaluările organizate de Consiliul Național de Evaluare VET. Consiliul este o organizație specializată și independentă în domeniul VET.

Evaluările externe realizate de către Consiliu sunt foarte utile școlilor deoarece mai întâi trebuie realizată o evaluare internă. Această evaluare internă oferă o cantitate enormă de informații despre subiectul evaluat în școli. După evaluarea internă școlile vor trimite tot materialul de evaluare Consiliului Național de Evaluare VET. Consiliul va utiliza materialul pentru a realiza o evaluare care să acopere toți furnizorii de VET. Rezultatele sunt publicate într-un raport național disponibil pe internet.

Colegiul Vocațional Oulu are mai multe feluri de a produce și de a aduna date și alte informații în scopul evaluării. Dar numai o dată nu este suficient. Astfel Colegiul a descris în **Programul de Evaluare** modul în care cum trebuie luate în

considerare toate datele. Acestea ar trebui analizate, interpretate și poi să se poată concluziona și lua decizii referitor la activități de dezvoltare pe termen scurt și pe termen lung.

Procesul de evaluare are nevoie de asemenea de un proprietar care să gestioneze acest proces. În colegiul Vocațional Oulu, se desemnează o echipă ca proprietar al procesului și a Programului de Evaluare. Echipa are membrii din fiecare unitate a Colegiului. Programul de evaluare include și modalitățile de evaluare a eficienței și a calității procesului de evaluare și a datelor de intrare utilizate de către Colegiu. Aceasta garantează o îmbunătățire continuă a procesului de evaluare.

Deși chestionarele folosite ar putea fi îmbunătățite, Colegiul a ales să păstreze aceste chestionare pentru perioade mai lungi de timp aceasta pentru a asigura trasabilitatea rezultatelor.

Interventia practicii

Prezenta practică ia în considerare recomandările de Evaluare incluse în CQAF în special legate de colectarea sistematică a datelor pentru monitorizare și măsurare.

Rezultatele obținute de către utilizatorii practicii

Colegiul Vocațional Oulu a dezvoltat un număr mare de măsuri individual dar și în cooperare cu alte organizații educaționale. Aceasta și pentru a oferi o vedere de ansamblu asupra modului în care Colegiul îndeplinește strategia și obiectivele.

La început au fost dificultăți privind utilitatea și validitatea datelor. În prezent datele sunt mult mai de încredere grație definițiilor exacte ale măsurilor utilizate în evaluare.

Colegiul a creat proceduri referitoare la modul de producere și colectare a datelor și a altor informații în scopul evaluării. Datele și informațiile sunt disponibile întregului personal. Colegiul are posibilitatea să colecteze un număr mare de date referitoare la alte organizații similare în scopul comparării performanțelor.

Datele nu sunt suficiente pentru evaluare. Este nevoie de un proces. Colegiul Vocațional Oulu a descris în Procesul de evaluare modul în care trebuie să fie derulat acest proces, de exemplu cum să se utilizeze datele, cum să se analizeze, cum să se facă interpretări și concluzii și cum să se ia decizii privind activitățile de dezvoltare pe termen scurt și pe termen lung.

Recomandări pentru implementarea practicii

Definițiile măsurilor utilizate în evaluare trebuie să fie foarte clare. Fără definiții exacte datele colectate ar putea să nu fie reale.

Datele colectate trebuie să pornească de la strategie. Datele colectate nu se adresează numai directorilor sau altor manageri. Întregul personal de la orice nivel trebuie să aibă oportunitatea de a utiliza aceste date, să fie conștient de rezultatele obținute și să fie parte a procesului de evaluare.

Procesul este important. Trebuie să existe o procedură validă pentru colectarea de date de încredere care să includă și etapele de urmat pentru colectarea

datelor. Astfel organizația trebuie să definească întregul proces de evaluare, care să includă și modul de analiză a datelor și modul în care evaluarea conduce la îmbunătățire.

Este importantă evaluarea întregului proces, a măsurilor și a datelor utilizate în proces. Aceasta asigură o îmbunătățire continuă a evaluării. La evaluarea procesului de evaluare, indicatorii ar putea fi de exemplu: ușurința de implementare a metodei, utilitatea, eficiența și credibilitatea datelor.

CONCLUZIILE CONTRIBUTORULUI

Evaluarea este importantă, dar este de asemenea foarte importantă cunoașterea metodei de către evaluatori. Evaluarea trebuie să fie planificată și corespunzător dirijată. Fără îndeplinirea acestor condiții evaluarea ar putea să se îndepărteze de la punctele importante și de la țintele strategice ale organizației.

Datele sunt importante, însă există o limită legată de cantitatea de informații colectate. Altfel există riscul de supraîncărcare cu informații. Adesea „mai puțin înseamnă mai mult”.

Așa cum s-a menționat și în această descriere a practicii, pentru a colecta datele de evaluare și pentru a le folosi, este nevoie de foarte multe resurse de timp și resurse umane, însă rezultatele sunt excepționale și merită efortul.

Recomandări și practici pentru etapa Feedback și Proceduri pentru schimbare din CQAF

Asigurarea calității este un proces continuu. În sistemele de management ale calității și ciclul DEMING această etapă este numită Analiza efectuată de către Management (AM). Deși este ultima fază a sistemului de management și a modelul CQAF, de fapt reprezintă începutul următorului ciclu. Toate rezultatele sistemului de management și asigurării calității sunt luate în considerare și analizate în această perioadă. În baza rezultatelor, se iau deciziile pentru îmbunătățire și pentru modificările necesare în sistemul de management pentru creșterea eficienței și eficacității și pentru îmbunătățirea rezultatelor. Acesta poate fi motivul pentru care Feedbackul și procedurile pentru schimbare sunt în responsabilitatea managementului instituției VET (de vreme ce managementul este cel care ia decizii privind politica, obiectivele și modificările necesare pentru asigurarea calității și îmbunătățirii sistemului).

Foarte importantă pentru această etapă este disponibilitatea rezultatelor sistemului de management, atât părților interne cât și părților externe, părților interesate, care au fost sau nu implicate în fazele anterioare ale asigurării calității.

Feedbackul și procedurile pentru schimbare sunt legate deci de Analiza efectuată de către Management.

Această analiza trebuie să includă:

- rezultatele fiecărui departament legate de asigurarea calității
- rezultatele evaluării
- gradul în care sunt îndeplinite obiectivele și țintele
- îmbunătățirile necesare sugerate de către părțile interne și externe.

Analizele de management trebuie să fie cea mai importanta parte în structura de luare a deciziei în cadrul organizațiilor VET.

Toate practicile prezentate în acest Set de instrumente includ și sunt conectate cu faza de Feedback și Proceduri pentru Schimbare din CQAF. Este logic atâta vreme cât în faza de analiză toate rezultatele trebuie să fie prezentate și discutate.

21. Utilizarea ciclului PDCA pentru îmbunătățirea calității în educație

Contextul în care este utilizată practica

Această practică este utilizată de Colegiul de Poștă și Telecomunicații Gh. Airinei, care asigură formare profesională inițială pentru diferite tipuri de educație: educație full-time, cursuri serale, educație part-time, educație vocațională, ucenicie, educație post-școlară (PHARE).

Școala are aproape 2500 de studenți, instruiți pentru următoarele profesii: electroniști telecomunicații, operatori oficiu poștal, maiștri, programatori calculator, industria alimentară, rețele telecomunicații, electronist echipamente telecomunicații. Aceștia sunt instruiți în clase moderne, în 14 laboratoare specializate, și 5 laboratoare de informatică.

Descrierea practicii

Eficiența sistemului de management al calității este în mod continuu îmbunătățită prin:

- Utilizarea obiectivelor și politicii calității, rezultatelor auditului, analizei datelor, acțiunilor corective și preventive și analizei de management.
- experiențele anterioare

Îmbunătățirea continuă prin utilizarea mijloacelor Planificare – Realizare – Verificare – Acțiune se realizează prin implementarea următoarelor etape:

Planificare – stabilirea de noi obiective privind calitatea și sugerarea de proiecte pentru îndeplinirea acestor obiective;

Realizare – Prin documentare și instruire se implementează procese noi iar procesele existente sunt modificate;

Verificare – prin măsurarea și monitorizarea proceselor raportate la indicatorii cheie de performanță în procedurile aplicabile și produsele raportate la cerințele specifice;

Acțiune – Pentru o îmbunătățire continuă a proceselor rezultatele sunt analizate în cadrul analizei de management. Elementele de ieșire sunt utilizate pentru stabilirea de noi obiective.

Posibile necoformități:

- Programe Educaționale
- Planuri de instruire

CAPITOLUL 7 FEEDBACK ȘI PROCEDURI PENTRU PRACTICILE DE SCHIMBARE

- Materiale suport
- Instrumente
- Performanțele resurselor umane
- Alte materiale și servicii furnizate de către școala

La nivelul școlii s-a elaborat o procedură pentru activitățile desfășurate în cadrul organizației pentru a identifica situațiile și cauzele care pot conduce la deficiențe în asigurarea calității și stabilirea de acțiuni corective.

Procedura definește cerințele pentru:

- Analiza neconformităților, inclusiv rezolvarea eficientă a reclamațiilor și a sugestiilor din partea clienților
- Stabilirea cauzelor neconformităților și înregistrarea acestora
- Evaluarea nevoii de acțiuni corective
- Stabilirea și implementarea acțiunilor corective
- Înregistrarea rezultatelor acțiunilor corective
- Analiza acțiunilor corective

După raportarea neconformităților Departamentului Calitate, coordonatorul calitate stabilește Comitetul pentru analiza neconformităților. Aceasta Comisie este formată din coordonatorul calitate (CC), responsabilul pentru asigurarea calității (RAC), responsabilul de proces, personalul implicat în proces.

Comitetul este numit de responsabilul de proces și are următoarele atribuții:

- Analiza elementelor de intrare și a datelor asociate și stabilirea cauzei neconformității
- Stabilirea de acțiuni corective și inițierea completării Raportului de Acțiuni Corective / Preventive.

Rapoartele sunt completate de către Comitet și sunt înregistrate de către RAC în Registrul.

Implementarea acțiunilor corective este coordonată de responsabilul de Proces care raportează CC și RAC-ului.

Rezultatele acțiunilor corective sunt înregistrate în Raportul de Acțiuni Corective și Registrul Departamentului Calității.

Rezultatele acțiunilor corective reprezintă elemente de intrare foarte importante pentru analiza de management. Eficiența acțiunilor corective este discutată și deciziile sunt luate în timpul analizei de management, dacă acțiunile corective necesită să fie consolidate sau nu.

Organizația mai are o procedură pentru Acțiunile Preventive pentru a preveni neconformitățile ce ar putea apărea. Procedura este legată de:

- Stabilirea neconformităților potențiale și cauzele lor
- Evaluarea nevoilor de acțiuni preventive
- Înregistrarea și analiza acțiunilor preventive

La inițierea și implementarea acțiunilor preventive, sunt parcurse următoarele etape:

- Stabilirea obiectivului pentru acțiunile preventive
- Stabilirea acțiunilor preventive, a termenilor și responsabilităților
- Verificarea implementării acțiunilor preventive
- Verificarea eficacității acțiunii preventive

Pornind de la aceste date, Colegiul utilizează următoarele instrumente specifice pentru analiza sistemului de management al calității pentru a elabora planuri de îmbunătățire:

- Grafice de control statistic
- diagrama GANTT
- Diagrama Cauza – Efect
- Grafice de proces
- Diagrama Relațională
- Diagrama Arbore

Anexa 4.10 prezintă câteva din instrumentele care sunt utilizate de către Colegiu pentru îmbunătățire continuă.

Interventia practicii

Practica este utilizată pentru faza de feedback și proceduri pentru schimbare a CQAF dar este combinată cu etape de evaluare, având în vedere faptul că analiza este realizată în baza rezultatelor obținute pe parcursul evaluării.

Rezultatele obținute de utilizatorii practicii

Principalele rezultate sunt relaționate cu îmbunătățirea elementelor de ieșire și cu rezultatele studenților. Rezultatele concursurilor școlare ca și examenele de certificare și absolvire indică un număr de absolvenți care și-au găsit de lucru.

Sfaturi pentru implementarea practicii

Principalele aspecte luate în considerare prin utilizarea ciclului PDCA pentru îmbunătățirea calității în educație sunt:

- Conștientizarea
- Planificarea în pași mici
- Comunicarea la nivelul organizației / departamentului funcțional
- Implicarea personalului
- Dezvoltarea unei mici echipe de intervenție, care își alege un leader
- Monitorizarea
- Consultanța
- Dezvoltarea cunoștințelor, experienței și aptitudinilor pentru personal ca parte a activităților globale de management al calității la nivelul școlii.
- Evaluarea eficienței și efectivității procesului care include acțiunile de îmbunătățire

- Recunoasterea indivizilor / echipelor care au obținut îmbunătățirea

Concluziile contributorului

Pentru asigurarea unei îmbunătățiri continue în asigurarea calității și comunicarea de către VET a rezultatelor (din măsurări) este esențial, atât feedbackul, cât și auto-evaluarea. Este esențială și luarea în considerare a modificărilor externe în redefinirea indicatorilor și îmbunătățirea tehnicilor pentru analiza performanțelor organizaționale.

22. SWOT CA O METODA PENRU AUTOEDUCARE

Contextul în care este utilizata practica

Această practică este utilizată de către Școala Culinara Perho din Helsinki. Școala culinara a fost înființată cu mai mult de 70 de ani în urma și ofera instruire în domeniul serviciilor hoteliere și de restaurant.

Descrierea practicii

Echipa calității Perho este responsabilă de promovarea datelor de evaluare și se ocupa de evaluarea internă și externă. Echipa calității s-a ocupat de evaluarea internă și auto-evaluarea fiecărei unități de serviciu în 2005 și 2006; evaluarea internă este organizată la fiecare trei ani.

Analiza SWOT este efectuată de Școala culinara Perho pentru planificarea și îmbunătățirea muncii realizate de către fiecare persoană.

Cu ajutorul SWOT sunt identificate punctele tari și slabe ale fiecărei persoane, dar se cauta și oportunități și se previn amenințările care ar putea apărea în viitor. Principalul obiectiv al analizei SWOT este direcționarea operațiilor spre propriile puncte tari și oportunități. Aceasta se face răspunzând la fiecare din următoarele întrebări:

- În care atribuții / operații sunt puternic
- Care sunt punctele de îmbunătățire
- Recunosc oportunitățile
- Cum pot evita amenințările

Pentru identificarea punctelor tari, persoanele trebuie să ia în considerare Know-how-ul special. Recomandările date fiecărui individ sunt menționate mai jos:

- *gastronomia E.G, servicii client, vinuri, etc.*
- *"Aptitudinile unde sunt mai puternic" pot – fac"*
- *Din punctul tau de vedere, auto-evaluare*
- *Din punctul de vedere al colegilor*
- *Fii cinstit!*

- ***Nu fi modest, mergi înainte cu punctele tari***

Pentru a identifica punctele slabe, fiecare individ ar trebui să se gândească la calificările care ar trebui să fie dezvoltate. Sunt oferite următoarele recomandări:

- ***Referitor la activitățile desfășurate, care sunt sarcinile pe care nu le realizezi așa de bine***
- ***Listează calificările pentru care ai avea nevoie de mai multă practică***
- ***Roagă un coleg să listeze pentru tine calificările la care ai nevoie de mai multă practică***
- ***Fă o analiză cu colegii tai***
- ***Este întotdeauna dificil să îți stabilești deficiențele, dar încearcă***

Pentru a stabili OPORTUNITĂȚILE indivizii sunt invitați să răspundă următoarelor întrebări:

- ***Care din punctele tale tari pot deschide noi oportunități?***
- ***Este posibil să transformi punctele slabe în oportunități?***
- ***Ar putea un anume proiect sau instruire să ofere totuși oportunități și provocări pentru creștere profesională?***
- ***Există oportunități și provocări legate de lucru (îmbunătățirea curriculei/ metodelor, etc?)***

Pentru identificarea posibilelor AMENINȚĂRI trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- ***Ce se va întâmpla în viitor?***
- ***Cum vedeți evoluția muncii voastre?***
- ***Cum vedeți evoluția organizației?***
- ***Cum să răspundem posibilelor amenințări?***
- ***Există amenințări legate de punctele slabe?***
- ***De ce vă este teama în viitor?***
- ***Ați putea să transformați amenințările în oportunități?***

Interventia practicii

Analiza SWOT este utilizată în Școala Culinară Perho ca un instrument pentru asigurarea calității și analizează anual situația școlii în mediul în continuă schimbare corelat cu planificarea strategică.

Analiza se bazează pe mai multe tipuri de chestionare, autoevaluare și rapoarte, ale caror rezultate vor fi implementate. Conform rezultatelor analizei, va fi definit de ex. modul în care se pot fructifica oportunitățile existente sau se pot transforma amenințările în câștiguri pornind de la punctele tari.

Analiza SWOT va fi realizată inițial la nivelul departamentului și după ce grupul de management va revizui analiza la nivelul departamentului se va continua cu analizele individuale.

Analiza SWOT este de asemenea utilizată anual ca un instrument pentru discuțiile de dezvoltare a personalului.

Analiza SWOT a fost unul din instrumentele de dezvoltare din Școala Culinară Perho din Helsinki încă de la începuturile anilor 1990.

Dezvoltarea personalului:

Discuțiile de dezvoltare a personalului au loc în fiecare an. Întregul personal ia parte la aceste discuții. Șeful direct (directorul, office-managerul sau managerul restaurantului) va discuta cu angajații săi referitor la obiectivele și țintele anului anterior și de asemenea despre planurile viitoare și ariile de dezvoltare ale angajaților. Înainte de discuții, fiecare angajat realizează o analiză SWOT bazată pe experiențele și opiniile sale despre punctele tari, slabe, oportunități și amenințări. Discuțiile se vor baza pe aceste analize. Conform analizei și discuțiilor se va face un nou plan de dezvoltare pentru angajat. Acest SWOT personal va fi de asemenea utilizat ca bază pentru planificarea strategică comună.

Planificarea strategică:

Toate grupurile de servicii (ex. Serviciul de restaurant sau departamentul bucatărie) și grupul de management vor realiza propriul lor SWOT. Ele vor lua în considerare punctele tari în cadrul întrunirilor, și după ce grupurile de servicii vor ajunge la un consens vor realiza un rezumat care va fi predat către management. Managementul este cel care realizează un rezumat al SWOT-ului pentru 8 domenii. Aceste analize împreună cu analiza grupului de management reprezintă fundamentele planificării strategice. Alte informații pentru analize vor fi obținute din diverse tipuri de întrebări din partea clienților și părților interesate, și discuțiile și cooperarea cu reprezentanții industriei.

Rezultatele obținute de utilizatorii practici

Analiza SWOT este o cale foarte simplă, ușoară și fără dureri de cap de a face o evaluare a funcționării imediate și pe termen mediu. Metoda oferă de asemenea un instrument pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor pe viitor. Este și un foarte bun instrument pentru dezvoltarea personalului (parte a discuțiilor de dezvoltare a personalului). Prin realizarea analizelor SWOT, personalul acționează asupra dezvoltării întregii organizații.

De ex. Când am avut discuții de dezvoltare legate de necesitățile de instruire continuă ale personalului a rezultat și necesitatea de actualizare a aptitudinilor profesionale sau pregătire a profesorilor prin stagii de practică în fiecare domeniu industrial. Înregistrarea acestor nevoi în SWOT ajută managementul să reacționeze și să acționeze când este cazul. În perioada 2006 – 2007, 70 profesori au făcut stagii practice la locul de muncă (3 – 8 săptămâni). În plus, s-a susținut educația continuă a personalului.

Un exemplu de utilizare a analizei SWOT ca un instrument al planificării strategice a fost acel SWOT pe 8 domenii conform caruia au fost inițiate activități de modernizare și inovare în cadrul școlii. A fost identificată amenințarea legată de clădire și a trebuit să găsim o nouă clădire.

Recomandări pentru implementarea practicii

Analizele SWOT sunt ușor de derulat și ușor de evaluat. Nu este nevoie de instrucțiuni complicate. Cel mai important lucru pentru personalul care face SWOT, este de a întări ceea ce pot obține cu aceasta metoda. Ce câștiguri ar putea exista și care sunt influențele și rezultatele.

Sprijinul din partea managementului în munca este esențial. Trebuie să vă gândiți la diferite metode de a convinge personalul despre importanța planificării și analizei strategice. Ce fel de modele organizaționale ar putea să dea cele mai bune rezultate? Conform planurilor, analizelor și strategiilor noastre, noi modificăm pas cu pas organizarea echipei, fapt ce va permite în viitor reacții prompte privind modificările din mediu. Dezvoltarea și schimbările vor necesita timp, dar merita efortul.

Concluziile contributorului

Vă recomandăm cu caldură utilizarea SWOT ca instrument pentru dezvoltarea personală și pentru planificarea strategică. Vă ajută în înțelegerea punctelor tari, slabe, a oportunităților și amenințărilor atât ale activității de dezvoltare a personalului cât și ale întregului plan strategic al organizației.



Recomandări și proceduri pentru asigurarea calității profesorilor și formatorilor

Profesorii joacă un rol crucial în susținerea procesului de învățare în rândul tinerilor și adulților. Ei au un rol cheie în determinarea evoluției sistemului educațional și în modul în care sunt implementate reformele ce pot asigura Uniunii Europene poziția de cea mai competitivă economie bazată pe cunoaștere până în 2010. Acestea admit că un învățământ de calitate le oferă celor ce studiază împlinire personală, abilități sociale mai bune și numeroase oportunități de angajare. Profesia lor, inspirată de principii specifice și nevoia de a veghea potențialul tuturor studenților, are o influență puternică asupra societății și joacă un rol vital în evoluția potențialului uman și în formarea noilor generații. De aceea, Uniunea Europeă vede **rolul profesorilor și cariera lor dedicată studiului și perfecționării profesionale** ca o prioritate în realizarea obiectivului său ambițios.

Profesorii ar trebui să fie pregătiți să răspundă provocărilor perpetue din societatea cunoașterii, să fie o parte activă din aceasta și să pregătească studenții pentru a fi autodidacți pe toată perioada vieții. Ei ar trebui, de aceea, să fie capabili să se raporteze la procesul de predare-învățare printr-o continuă implicare în cunoașterea subiectului abordat, în conținutul curricular, în metodele pedagogice, și prin interesul acordat inovării, cercetării, și aspectelor sociale și culturale ale educației.

E nevoie ca pregătirea profesorilor să fie una de nivel superior și aceasta trebuie să fie susținută de parteneriate solide între instituțiile de învățământ superior și școli sau alte instituții unde profesorii își vor desfășura activitatea.

Principiile Comunității Europene pentru Certificarea competențelor profesorilor și a instructorilor așa cum au fost stabilite de Comisia Europeană sunt următoarele:

- O profesie cu o înaltă calificare
- O profesie plasată în contextul învățării permanente
- O profesie mobilă
- O profesie bazată pe parteneriat

Pentru a face aceste principii operaționale pe scară largă în cadrul Uniunii Europene, profesorii și instructorii trebuie să aibă o serie de competențe cum ar fi: capacitatea de a lucra în echipă, capacitatea de a utiliza noile tehnologii ICT și asumarea valențelor sociale ale muncii lor.

23. Stabilirea competențelor profesionale ale profesorilor și formatorilo

Contextul practicii

Colegiul de Afaceri Finlandez a fost fondat de vorbitorii de limba finlandeză și de elita oamenilor de afaceri în 1898. Sistemul de educație în domeniul afacerilor exista dinainte în Finlanda dar timp de 59 de ani se folosisese în majoritatea cazurilor limba suedeză. Colegiul de Afaceri Finlandez a fost primul în care limba folosită a fost exclusiv finlandeza.

Astăzi, colegiul este încă o instituție privată deținută de Fundația Colegiului de Afaceri Finlandez. Colegiul de Afaceri Finlandez este cel mai mare colegiu de afaceri și administrație din Finlanda. Studenții CAF studiază într-un sistem ce nu ține cont de clasele sociale și economice și în care studenții au libertatea de a își alege orarul cursurilor în funcție de Planul individual de studiu.

Practica este legată de o serie de procese pentru asigurarea calității profesionale a profesorilor și formatorilor cum ar fi: recrutarea, dezvoltarea competențelor și a altor probleme ale managementului resurselor umane descrise mai jos. (În Anexa 4.110 este prezentat Planul de dezvoltare al personalului la nivelul organizației.)

Descrierea practicii

Stabilirea competențelor profesionale este o procedură completă legată de evaluare și planul de dezvoltare personală. Planul de dezvoltare este realizat în primul rând în acord cu obiectivele strategice și acțiunile planificate pentru anul care urmează. Obiectivele strategice sunt legate de sistemul de recompense din cadrul organizației ca și de inițiativele personale și bonusuri. Planul de dezvoltare al resurselor umane include politici și strategii care influențează și care sunt influențate la rândul lor de stabilirea competențelor profesionale. Stabilirea competențelor profesionale are de asemenea impact asupra procesului de recrutare a personalului care are în vedere desigur cerințele bazate pe sarcinile specifice și multe alte reguli.

Implementarea procedurilor de stabilire a competențelor este realizată prin evaluarea și analiza critică a activității profesorilor și a altor angajați în discuțiile de evaluare. Aceste discuții de evaluare sunt de asemenea bazate pe feedback-ul

primit de la studenți și analizat personal, și pe alți indicatori stabiliți în fiecare an care pot uneori indica nevoia de instruire suplimentară în anumite domenii deși de obicei planurile pentru dezvoltarea competențelor și dezvoltare personală sunt realizate prin evaluarea personală și apoi comparate cu cerințele bazate pe sarcini și obiectivele strategice stabilite sau legate de sarcinile personale în anul care urmează. Evaluarea competenței și planurile de dezvoltare sunt folosite pentru a obține alt gen de date de care este nevoie în diferitele unități de organizare.

În concluzie planurile de dezvoltare personală și cele pentru perfecționări se vor face în fiecare an în contextul discuțiilor de evaluare (care includ de asemenea evaluarea performanței), iar obiectivele și perfecționările sunt coordonate cu strategia ori de câte ori este posibil.

Alocarea fondurilor este stabilită prin buget după evaluare, în concordanță cu nevoile curente pentru dezvoltare și perfecționare (de exemplu în anul 2006 acestea au reprezentat 4% din cheltuielile pentru angajați). Feedbackul este obținut imediat în discuțiile de evaluare dar și prin studii anuale asupra satisfacției în rândul personalului și prin indicatori ai comunității salariaților, prin care obținem rezultatul analizei organizaționale al administrației publice. Echipa executivă folosește apoi feedbackul și discută de asemenea despre îmbunătățirile necesare.

Anexa 4.11 prezintă grila de competențe folosită de Colegiul de Afaceri Finlandez.

Interventia practicii

Aceasta este o practică generală care înglobează recomandări din toate etapele din CQAF.

Rezultate obținute prin folosirea practicii

- Capacitatea de a dezvolta competențe
- Sprijinirea situațiilor de schimbare și recrutare de personal
- Concentrarea și valorificarea cunoștințelor

Recomandări pentru implementarea practicii

Asigurați-vă că metodele utilizate sunt simple, ușor de înțeles și pragmatice. Există multe programe software și mulți experți ce pot oferi soluții pentru genul acesta de activități și mai ales pentru problemele legate de managementul resurselor umane dar ar trebui să existe în cadrul organizației o definiție clară a nevoilor și a întrebunțărilor reale, ca și a posibilităților concrete de utilizare a acestor metode pentru managementul resurselor umane.

Concluzia contribuitorilor

Este important să se identifice ca această metodă reprezintă doar o parte din procesul managementului resurselor umane, dar oferă informații prețioase

pentru ca organizația să-și poată defini competențele de baza și lipsa acestora, pentru orientarea diferitelor activități strategice.

24. O modalitate de realizare a Q-hum : dezbaterile între consilieri și directori/ SQPM/ LQPM

Contextul în care este folosită practica

Practica este folosită de un consilier pentru școli și colegii tehnice și industriale din provincie. Consilierul este responsabil de 12 școli, 424 profesori și 2724 elevi. Școlile respective sunt angajate în activități de turism, administrație și economie, servicii sociale și pedagogie preșcolară.

Descrierea practicii

Cu 5 ani în urmă consilierul a inițiat primele măsuri pentru managementul calității în urma unor discuții cu niste furnizori VET. După aceasta, asigurarea calității a fost implementată cu ajutorul practicilor menționate în inițiativa Q-hum. Q-hum este o inițiativă federală și a fost adoptată în 2005 pentru provincia Vorarlberg.

A început în noiembrie 2005 cu un workshop pe durata a două zile moderat de o persoană din afara organizației. Workshopul a avut un succes deosebit. S-au realizat multe lucruri în școlile respective pentru implementarea Q-hum la nivelul provinciei cum ar fi :

- Stabilirea nivelului de competență a profesorilor
- Modalități de formare a echipei de conducere
- Alegerea persoanelor potrivite pentru funcțiile de manageri ai calității
- Stabilirea competențelor necesare pe care trebuie să le aibă managerii calității la nivelul școlii și al regiunii
- Crearea unui concept de lansare Q-hum în fiecare școală

În decembrie 2005 s-a efectuat un turneu național pentru prezentarea Q-hum la nivelul întregii țări. În ianuarie 2006 școala a făcut un raport asupra situației procesului de implementare Q-hum. În martie 2006 a fost ținută o prelegere externă asupra transparenței rezultatelor evaluării în școală. Din martie 2006 până în prezent consilierul a vizitat fiecare școală din provincie. Vizitele au avut ca scop pregătirea dezbaterilor între directori și managerii calității în școli pe marginea

chestionarului. (vezi Anexa 4.12). Dezbaterile periodice au condus la stabilirea unor ținte comune și la îmbunătățirea calității la nivel de școli.

În martie 2007 vizitele (incluzând și dezbaterile cu directorii și managerii calității) la școli au fost repetate. Dezbaterile au fost purtate pe baza înțelegerilor din anul precedent.

În general la dezbateri iau parte directorii, instructorii tehnici, managerii calității școlii și managerii calității la nivel de provincie.

Principala țintă a dezbaterilor este problema dezvoltării școlii, a asigurării calității și a muncii în echipa. În plus sunt dezbateri asupra definirii obiectivelor individuale.

Interventia practicii

Aceasta este o practica generala care înglobează recomandări din toate etapele CQAF.

Rezultate obținute prin folosirea practicii

Q-hum este receptat pozitiv; este un program clar cu obiective concrete. Pe de alta parte este suficient de flexibil pentru a se adapta nevoilor regionale. Implicarea este egala la fiecare nivel al sistemului de învățământ (ministere, consiliu regional al educației, directori și profesori). Munca inițială a fost efectuată în colegiile tehnice și economice ale sistemului VET; prin urmare de acum înainte este posibil să se evite greșelile.

Recomandări pentru implementarea practicii

În fiecare an este organizat un workshop cu o durată de 2 zile. Este parțial organizat chiar de profesori dar există întotdeauna o contribuție a consilierului. Este important ca el să fie ținut într-o ambianță plăcută în afara cadrului de zi cu zi. Funcționează ca o rasplată a eforturilor directorului și este finanțat de consilier. Întărește sentimentul unui efort comun. Pe lângă aceasta este crucial să se țină cont de premisele individuale și nevoile fiecărei școli pentru a avea succes.

Concluzia contributorului

Implementarea Q-hum funcționează. Numeroasele dezbateri cu directorii, managerii calității din școli și managerii calității la nivel local sunt o modalitate importantă de a asigura colaborarea în ceea ce privește implementarea Q-hum la nivel local.

25. Evaluarea calității profesorilor și instructorilor prin feedback-ul studenților

Contextul în care este folosită practica

Practicile sunt folosite la Colegiul Economic Gh. Ghica din Targoviste. Colegiul are o medie anuala de 1000 de studenți și a început efortul de implementare a managementului calității în 2003. Domeniile educaționale în care Colegiul oferă instruire sunt: economie, administrație, comerț, turism.

Descrierea practicii

În opinia instituției noastre, studenții nu sunt doar un factor pasiv de receptare în procesul de învățare, ci parteneri activi, responsabili pentru pregătirea și dezvoltarea proprie.

Din această perspectivă cunoasterea rezultatelor pe care le-au avut eforturile depuse până acum în domeniul educației și adaptarea lor la nevoile reale ale studenților este una din prioritățile noastre.

Strategii pentru evaluarea calității procesului de învățământ

Aceasta a fost inițiată prin participarea tuturor studenților la un chestionar complex (Vezi Anexa 4.13) – din punctul de vedere al numărului de întrebări și al abordării; având în vedere situația din acea perioada a fost o inițiativă fără precedent.

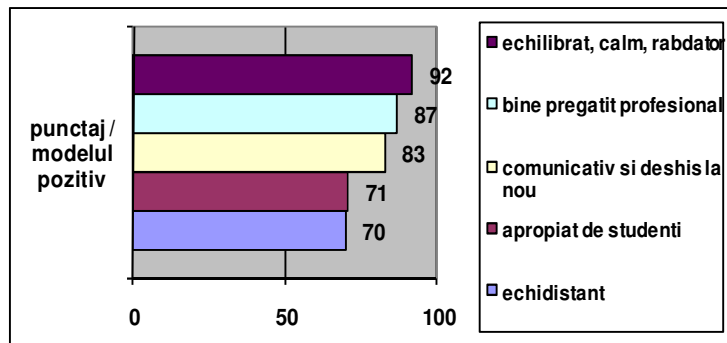
Analiza răspunsurilor a permis identificarea a doua tipuri de date:

- Evaluarea globală – așteptările studenților în ceea ce privește calitatea procesului de învățământ, identificând coordonatele educaționale pe care studenții le așteaptă de la profesorii lor.
- Evaluarea individuală a profesorilor (feedback direct) – realizată de studenți prin testimoniale. Aceste testimoniale au fost centralizate și oferite fiecărui profesor. În cazul feedbackului negativ au avut loc discuții cu respectivul profesor.

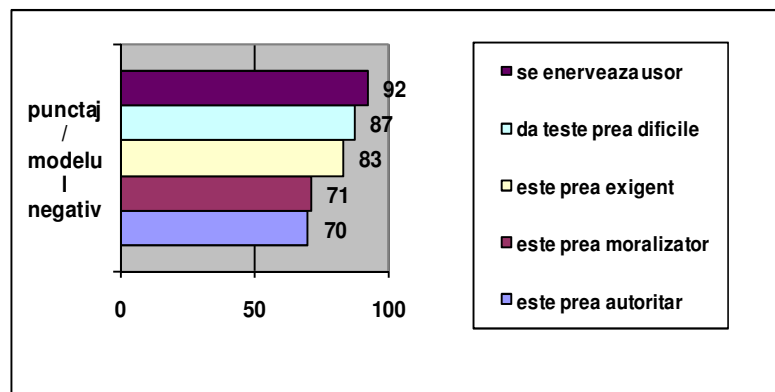
Studenții chestionați au afirmat că rezultatul cercetării depinde într-o mare măsură de calitatea relației student-profesor (întrebarile 13,14 din chestionar).

Datele cercetării

- Modelul pozitiv – profilul profesorului dezirabil



- Modelul negativ – profilul profesorului indezirabil



Măsurile luate după aplicarea chestionarului

După aplicarea chestionarului și discutarea rezultatelor în Consiliul Profesoral, s-a decis elaborarea unei strategii care să asigure primirea regulată a feedbackului de la studenți, pentru a răspunde cât mai bine nevoilor lor de instruire și dezvoltare.

A fost oferită consiliere și asistență ulterioară acelor profesori care au primit feedback negativ, pentru a-și corecta punctele slabe. (majoritatea punctelor slabe fiind legate de relația cu studenții)

În perioada ce a urmat, au fost dezvoltate o serie de instrumente care au fost aplicate la nivelul școlii, ca făcând parte din procesul de colectare a feedbackului

primit de la studenți, rezultatele fiind analizate în comisia AC și concluziile fiind prezentate în Consiliul Profesoral.

- Chestionarul asupra comunișării adresat studenților.
- Chestionarul de analiza a nevoilor
- Chestionarul asupra eficacității procesului de predare

Interventia practicii

Aceasta este o practică legată de etapa de EVALUARE din Cadrul European pentru Asigurarea Calității.

Rezultate obținute prin folosirea practicii

Pe baza implementării acestor instrumente și a măsurilor de corectare am observat că relația între profesori și studenți a fost îmbunătățită și gradul de satisfacție al studenților legat de procesul educațional a crescut.

Recomandări pentru implementarea practicii

Succesul deține de definirea clara a scopurilor evaluării, de stabilirea unor instrumente valide pentru obținerea feedback-ului (chestionare, focus group) și implicarea responsabilă a tuturor partenerilor.

Concluzia contributorilor

Dezvoltarea și implementarea instrumentelor pentru obținerea feedback-ului permite înlocuirea abordării tradiționale a procesului educațional cu noua viziune modernă în care studenții devin parteneri activi, responsabili pentru propria lor instruire și dezvoltare.

CAPITOLUL 8

Concluzii

Cadrul European pentru Asigurarea Calității în VET reprezintă un instrument foarte important care poate susține furnizorii VET pentru îmbunătățirea calității și performanțelor lor, pentru măsurarea și compararea rezultatelor lor, pentru a învăța din experiența celorlalți. Studiile efectuate arată că niciunul din furnizorii VET nu folosește Cadrul European pentru Asigurarea Calității ca atare, ei de fapt nu folosesc Cadrul European pentru Asigurarea Calității ci propriile lor instrumente și modele pentru recunoaștere.

Principalul rezultat al acestui proiect a fost acela că a permis furnizorilor VET să înțeleagă Cadrul European pentru Asigurarea Calității și scopurile lui și să nu îl mai perceapă ca pe o hotărare normativă impusă la nivelul Comisiei Europene.

Majoritatea practicilor prezentate în acest set de instrumente, deși au fost alocate uneia din etapele procesului Cadrului European pentru Asigurarea Calității: Planificare, Implementare, Evaluare, Feedback și proceduri pentru schimbare, nu sunt și nu pot face parte doar dintr-o singură etapă, din moment ce asigurarea calității în VET parcurge ea însăși toate aceste etape.

Este vizibil și a fost evidențiat și în acest document faptul că furnizorii VET sunt mai preocupați de etapele de Planificare, Evaluare și Implementare decât de Feedback și de Procedurile pentru schimbare.

De aceea unul din principalele rezultate ale proiectului va fi acela că furnizorii VET vor implementa de asemenea și practici pentru Feedback și Proceduri pentru schimbare, ca o parte importantă a Cadrului European pentru Asigurarea Calității.



Prezentarea partenerilor

Anexa 1.1. FiaTest

FiaTest este o companie privată de instruire și consultanță din România, ce activează în domeniul managementului calității și al sistemelor de management, limbi străine și instruire IT. FiaTest a implementat peste 30 de proiecte cu finanțare internațională și națională, dintre care majoritatea au fost legate de perfecționarea adulților și implementarea sistemelor de managementul calității. (ISO 9001).

În noiembrie 2003, FiaTest a devenit prima companie privată din România care a fost acceptată ca membru EFQM – European Foundation for Quality Management, promovând principiile de excelență și modelele de excelență în cadrul companiilor românești.

FiaTest are 31 de angajați permanenți și peste 50 de experți externi, specialiști în domeniul sistemelor de management și cercetători care colaborează cu FiaTest în cadrul proiectelor. În 2005 numărul participanților la cursurile de instruire FiaTest a fost mai mare de 1500, pentru ca acesta să ajungă la peste 2400 în anul 2006 și peste 3000 în anul 2007.

FiaTest a dezvoltat ghiduri de bune practici pentru implementarea sistemelor de management, și aceste ghiduri pot constitui punctul de plecare pentru prezentul proiect și de asemenea pentru schimbul de experiență cu partenerii transnaționali.

Misiunea FiaTest

- Oferirea de instruire, audit și consultanță de înaltă calitate.
- Sprijinirea companiilor românești pentru satisfacerea Directivelor UE referitoare la Libera circulație a mărfurilor.
- Sprijinirea persoanelor pentru dezvoltarea competențelor profesionale.
- Sprijinirea furnizorilor VET pentru satisfacerea recomandărilor EQF, ECVET și CQAF.

Valorile FiaTest

- | | |
|--------------------------|---|
| • Competență | • Îmbunătățire continuă |
| • Satisfacția clientilor | • Creativitate |
| • Profesionalism | • Etica |
| • Excelență | • Seriozitate |
| • Performanța | • Satisfacția și motivarea personalului |

Principalele activități

- Consultanță pentru implementarea sistemelor de management
- Perfecționare profesională continuă și instruire în domeniul sistemelor de management
- Managementul proiectelor internaționale
- Activități de cercetare legată de asigurarea calității în perfecționarea adulților.

Persoane de contact

Carmen Balaban – carmen@fiatest.ro

Ana Maria Ifrim – ana@fiatest.ro

www.fiaatest.ro

Anexa 1.2. Laboratorul de cercetare 3S

Laboratorul de cercetare 3S este unul dintre liderii organizațiilor pentru cercetare VET din Austria. Activitățile 3S se concentrează pe interfața dintre educație și piața muncii. 3S lucrează independent, la nivel internațional și multidisciplinar și a creat și implementat proiecte în domeniul cunoașterii, învățării și muncii. Aceste proiecte dezvoltă metode, modalități de lucru și instrumente pentru analiza, anticiparea și evaluarea calificărilor și competențelor. 3S are experiență în dezvoltarea și compararea curriculei și a fost implicat în proiecte de internaționalizare a instruirii vocaționale și a educației academice. 3S are expertiză în toate domeniile educaționale și a condus o serie de studii în probleme ca tendințele în calificare, nevoile pieței muncii, inițierea, urmarea și continuarea educației și instruirii, învățarea de-a lungul întregii vieți, învățarea bazată pe practică în câmpul muncii, și procesul de predare și asigurarea calității.

3S are experiență în administrarea proiectelor atât la nivel național cât și la nivel internațional și în comunicarea cu persoane cheie din structurile guvernamentale și de învățământ.

La nivel național, 3S asigură în mod constant expertiză și consultanță pentru Ministerul Federal al Educației, Artelor și Culturii din Austria, pentru Ministerul Federal al Științei și cercetării din Austria și pentru Ministerul Federal al Economiei și Muncii din Austria.

De exemplu, 3S este membru al consorțiului actual ce asigură expertiza științifică în procesul dezvoltării NQF și asigură expertiza pentru temele prezente (eg. Asigurarea Calității în VET și în educația academică, implementarea ECVET în Austria sau atestarea pentru instruirea vocațională în cadrul companiilor).

3S este membru al Austrian Reference Network din CEDEFOP, cooperează formal și informal cu instituțiile UE și este un coordonator experimentat al proiectelor europene. De exemplu, 3s a coordonat proiectul Leonardo da Vinci "VQTS – Vocational Qualification Transfer System" care a primit premiul Helsinki Award 2006 și medalia de aur Lifelong Learning Award 2007.

Persoane de contact

Stefan Humpl humpl@3s.co.at

Sonja Lengauer lengauer@3s.co.at

Karin Luomi-Messerer luomi-messerer@3s.co.at

www.3s.co.at

Anexa 1.3. Consiliul Național Finlandez al Educației

Consiliul național Finlandez al Educației este agenția însărcinată cu dezvoltarea învățământului în Finlanda. Sectorul administrativ cuprinde sistemul de educație preșcolar și primar, liceal, instruirea vocațională de bază, perfecționarea adulților, și instruirea adulților, incluzând școli populare de arte și centre pentru instruirea adulților. De asemenea FNBE oferă servicii universităților.

FNBE a fost fondat în 1991 prin fuzionarea a două instituții, Consiliul Național al Educației Generale și Consiliul Național al Educației Vocaționale.

Obiectivele FNBE

- Dezvoltarea învățământului. FNBE stabilește curricula pentru sistemul de educație primar și liceal, cadrul de lucru pentru calificare vocațională și competențe bazate pe calificari și întreprinde proiecte variate pentru dezvoltarea învățământului cum ar fi managementul calității în educație.
- Evaluează sistemul de învățământ. FNBE evaluează rezultatele procesului de învățare și îmbunătățește eficiența instruirii.
- Furnizează servicii informațive. FNBE coordonează rețeaua informatică și de servicii din sectorul educațional, produce indicatori și informații pentru anticiparea nevoilor educaționale, gestionează sistemul de finanțare în sectorul educației, publică ghiduri de instruire.
- Oferă servicii de suport pentru învățământ. FNBE păstrează registrul de opțiuni ale elevilor pentru instruirea vocațională și educația din ciclul secundar și din școli tehnice, organizează examene de limbă, organizează și finanțează studii aprofundate pentru profesori și personalul didactic, este responsabil de recunoașterea studiilor externe, și dezvoltă și vinde materiale educaționale.

Contact

Leena Koski, Consilier educațional, leena.koski@oph.fi

Pirjo Väyrynen, Consilier educațional, pirjo.vayrynen@oph.fi

Anexa 1.4. Universitatea Piraeus

Universitatea Piraeus este una din cele mai vechi universități de stat din Grecia. Universitatea funcționează cu nouă departamente academice specializate în economie, administrație, ITC și alte domenii legate de acestea.

Centrul de cercetare al Universității conduce cercetări în special în beneficiul organizațiilor din sectorul public și privat. Mai multe proiecte ale sale sunt finanțate de Comisia Europeană. Cooperarea transnațională este una din priorități și Universitatea participă în mai multe proiecte internaționale fie în calitate de coordonator sau partener.

Aspectele legate de resursele umane și instruire constituie un domeniu de importanță majoră. Universitatea a participat în mai multe proiecte finanțate de CE legate de educația vocațională și instruire, Asigurarea Calității, instruire pentru formatori, etc. În cadrul acestor activități, Universitatea și-a dezvoltat importante cunoștințe de specialitate în crearea și pregătirea materialelor educaționale – incluzând cursuri online și învățământ mixt pentru ciclul de învățământ secundar și grupuri profesionale din sectoare diverse.

Persoane de contact:

Profesor Joseph Hassid (jhassid@unipi.gr)

Anexa 1.5. Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților

Scopul organizației

Promovarea calității instruirii vocaționale continue (CVT), contribuția la dezvoltarea politicilor și strategiilor în domeniul formării profesionale a adulților.

Principalele activități ale organizației:

- CNFPA coordonează și controlează la nivel național :
 - certificarea furnizorilor CVT;
 - elaborarea standardelor ocupaționale;
 - evaluarea și certificarea competențelor profesionale;
- avizează proiectele de acte normative care au ca obiect formarea profesională a adulților;
- elaborează norme, metodologii și proceduri pentru implementarea și monitorizarea procesului de autorizare al furnizorilor de formare profesională a adulților;
- contribuie la dezvoltarea Registrului Național al furnizorilor de formare profesională a adulților;
- întocmește și actualizează Registrul național al furnizorilor de formare profesională a adulților;
- colaborează în scopul realizării obiectului sau de activitate cu ministere și alte organe de specialitate ale administrației publice centrale, cu autorități administrative autonome, cu organizații nonguvernamentale naționale și internaționale, cu furnizorii de formare profesională și cu alte instituții publice;
- participă la proiecte și programe naționale și internaționale în domeniul formării profesionale a adulților;
- oferă consultanță diferiților actori ai pieței de formare profesională;
- aprobă noi standarde ocupaționale și le actualizează pe cele existente, conform evoluțiilor pe piața muncii;
- elaborează criterii specifice și proceduri privind realizarea și utilizarea standardelor ocupaționale;
- elaborează metodologia de evaluare și certificare a competențelor profesionale ale adulților pe baza standardelor ocupaționale;
- autorizează centrele de evaluare a competențelor profesionale și certifică evaluatorii de competențe profesionale;
- dezvoltă bănci de date care includ standarde ocupaționale, centrele de evaluare autorizate și certificatele de competență, certifică centrele de evaluare a competențelor profesionale și certifică evaluatorii de competențe profesionale;
- efectuează activități de pregătire și asistență tehnică în domeniul sau de activitate;

Persoane de contact:

Victoria Caprini – project manager victoria.caprini@cnfpa.ro

Magdalena Popa – cercetător magdalena.popa@cnfpa.ro

Liliana Andreescu – cercetător liliana.andreescu@cnfpa.ro

Marioara Mistau – administrativ marioara.mistau@cnfpa.ro

www.cnfpa.ro

Anexa 1.6. CNDIPT

Centrul Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic (CNDIPT)

CNDIPT a fost înființat la 1 Ianuarie 1999 ca instituție public subordonată Ministerului Educației și Cercetării.

Misiunea CNDIPT este să contribuie la dezvoltarea calitativă și atractivă a învățământului profesional și tehnic, oferind șanse egale de dezvoltarea profesională și personal pentru fiecare student în așa fel încât această persoană să fie capabilă să lucreze și să își continue educația pe parcursul întregii vieți, în așa fel încât un absolvent al IPT să contribuie la dezvoltarea economic a comunității sale pentru a consolida societatea democratic română..

Activități ale CNDIPT:

- asigură armonizarea dezvoltărilor Române cu cele realizate la nivel internațional în elaborarea politicilor și strategiilor referitoare la VET, în identificarea calificărilor și dezvoltărilor curricular pentru sistemul educațional formal, în cooperare cu partenerii sociali.
- Contribuie la dezvoltarea metodologică referitoare la planificarea necesităților educaționale, dezvoltarea capacități instituționale a școlilor, organizarea și dezvoltarea procesului de predare-învățare, examinarea și certificarea, asigurarea calității în VET.

Domeniile de activitate stabilite de către Guvernul României pentru CNDIPT:

- Proiectare și asistență pentru dezvoltare curiculară
- Asistență pentru dezvoltarea și implementarea de metodologii de predare-învățare
- Certificare TVET
- Asistență pentru asigurarea calității în TVET, proceduri specifice
- Identificarea timpurie a necesităților TVET și planificare școlară
- Parteneriat social în TVET
- Contribuții la elaborarea de norme, reglementări, legislație și politici în domeniul educației, instruirii și angajării

CNDIPT are responsabilități ca și Unitate de Implementare a Proiectelor (UIP) pentru modernizarea educației tehnice profesionale în cadrul programului Phare, asistență acordată de Uniunea Europeană ca și Organism de Implementare pentru Programul Operațional Sectorial – Dezvoltarea Resurselor Umane (**ESF**) pentru domenii cheie de intervenție 2.1 Tranziția de la școală la viața activă și 2.3 Instruire Profesională Contină (CVT) având următoarele responsabilități:

- Propune politici, obiective și strategii pentru dezvoltarea învățământului profesional inițial prin intermediul rețelei școlilor precum și corelarea

principiilor între instruire profesională și instruire specializată în educația universitară și preuniversitară

- Asigură coordonarea științifică a proiectelor de inovare și dezvoltare pentru ÎPT.
- Asigură coordonarea științifică și dezvoltă metodologiile de proiectare, elaborare, implementare și revizuire a curriculumului în ÎPT.
- Asigură coordonarea științifică și dezvoltarea metodologiilor pentru evaluare și certificare a învățământului profesional specific ÎPT.
- Contribuie la coordonarea științifică și dezvoltarea metodologiilor de instruire pentru profesori din cadrul ÎPT
- Contribuie la corelarea la nivelul principiilor și a metodologiilor pentru instruirea profesorilor și formatorilor din ÎPT
- Proiectează și dezvoltă programul de dotări cu echipamente și alte resurse material pentru TVET la nivelul standardelor internaționale
- Asigură dezvoltarea parteneriatul social la nivelul educației tehnice și profesionale la nivel regional și local
- Asigură coordonarea profesională și consultanța științifică pentru formatori regionali și locali din rețeaua educațională
- Asigură consultanță și coordonare științifică în planificarea structurilor și resurselor pentru TVET
- Cooperează cu instituții, programe și proiecte specific pentru a corela proiectarea și elaborarea standardelor VET, curriculum și evaluare precum și planificarea resurselor pentru TVET
- Asigură instruirea școlară și participarea la dezvoltarea economico-socială prin proiecte naționale și internaționale.
- Asigură, la cererea Ministerului Educației și Cercetării instruirea și participarea școlilor și instituțiilor subordonate la programele comunitare din cadrul Fondurilor Structurale
- Gestionează bugetul de stat sau alte resurse financiare obținute prin programe specific naționale și internaționale

Persoana de contact:

Dana Stroie, dana.stroie@tvet.ro

Expert în asigurarea calității

Centrul Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional Unitate de implementare a proiectelor PHARE

Strada Spiru Haret nr. 10-12, București, 1

Tel. +4-021-311 11 62

Fax +4-021- 312 54 98

Website: www.tvet.ro

E mail: dana.stroie@tvet.ro

Anexa 1.7. AGENȚIA ROMÂNĂ DE ASIGURARE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR (ARACIP)

ARACIP este o instituție publică de interes național, în subordinea Ministerului Educației și Cercetării, cu personalitate juridică și cu buget propriu de venituri și cheltuieli, înființată prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității Educației, aprobată prin Legea nr. 87/2006.

Misiunea ARACIP

Realizarea autorizării, acreditării și evaluării periodice a unităților de învățământ preuniversitar.

- Evaluarea externă a calității Educației oferite de instituțiile de învățământ preuniversitar și de alte organizații furnizoare de educație,
- Autorizarea, acreditarea și evaluarea a unităților de învățământ preuniversitar;

Care este scopul evaluării externe realizate de ARACIP?

- Certificarea unităților școlare de a satisface așteptările clienților precum și standardele de calitate;
- Asigurarea protecției următorilor clienți ai programelor de studii, prin producerea și diseminarea informațiilor despre calitatea învățământului;
- Recomandări făcute Ministerului Educației și Cercetării în ceea ce privește politicile și strategiile pentru îmbunătățirea calității învățământului;

Principalele activități:

- Elaborează standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță, metodologia de evaluare instituțională și de acreditare, manuale de evaluare internă a calității, ghiduri de bune practici, un raport anual cu privire la propria activitate, analize de sistem asupra calității învățământului preuniversitar din România, recomandări de îmbunătățire a calității învățământului preuniversitar, codul de etică profesională a experților în evaluare și acreditare.
- Realizează activitatea de evaluare și acreditare a furnizorilor de educație din învățământul preuniversitar;
- Efectuează, cel puțin o dată la 3 ani, evaluarea organizațiilor furnizoare de educație acreditate;
- Propune Ministerului Educației și Cercetării înființarea și acreditarea, prin ordin, a instituțiilor de învățământ preuniversitar pentru fiecare nivel de învățământ, program de studii și calificare profesională, după caz;
- Efectuează, pe baze contractuale, la solicitarea Ministrului Educației și Cercetării, evaluarea calității Educației din învățământul preuniversitar;
- Realizează, împreună cu inspectoratele școlare și direcțiile de resort din Ministerului Educației și Cercetării activitatea de monitorizare și control al calității;
- Publică rezultatele evaluării externe

ARACIP are 50 de experți proprii și 135 de evaluatori externi (experți în acreditarea și evaluare eternă, profesori din toată țara, selectați, recrutați și instruiți de ARACIP).

Persoane de contact:

Paraschiva Alina Gabriela - aliangparaschiva@yahoo.fr

Dogaru Mariana - dogarumar@yahoo.com

Radu Cerkez - raducerkez@yahoo.com

Coman Mariana - marianac59@yahoo.com



Anexa 2 Prezentarea Organizațiilor Model

Colegiul profesional din Lapland. Departamentul de sănătate și asistență socială

Federatia Municipală de Învățământ Ravaniemi organizează studii de învățământ profesional de baza, învățământ pentru adulți, cursuri de pregătire pentru ucenici, învățământ politehnic, pregătire sportivă, predare universitară și politehnica accesibilă tuturor drept sarcina trasată de Ministerul Finlandez de Educație și de Consiliul Național Finlandez de Învățământ. Federatia Municipală de Învățământ Ravaniemi aparține de orasul Ravaniemi și Municipalitățile din Ranua, Kittilä și Sodankylä.

Data înființării:

Colegiul Profesional Lapland, Departamentul de Sănătate și Asistență Socială are o istorie cu o vechime de 50 de ani. Ne-am început activitatea în anul 1956 funcționând cu o gradiniță/colegiu. Colegiul de Sănătate și Asistență Socială a devenit parte a Federației Municipale în anul 1996. Începând cu data de 1 ianuarie am devenit parte a Colegiului Profesional Lapland.

Numărul angajaților

În administrație și conducere sunt 3 persoane, 50 de profesori și 15 alți angajați incluzând personalul proiectului. 92.5% din profesori au calificare și 100% din personalul administrativ și conducere și alte categorii de personal au calificarea oficială solicitată.

Număr de studenți pe an : 670 de studenți pe an (450 + 220)

- 450 de studenți în învățământul profesional de baza
- 1200 de studenți în învățământul pentru adulți, cu program lung sau scurt pentru a promova calificările profesionale sau pentru a participa la continuarea studiilor de scurtă durată. Studenții adulți au efectuat 42.200 zile de studiu într-un an (o zi reprezintă 7 ore). Cu studii complete sunt 222 de studenți adulți într-un an, pentru că un an de studiu are 190 de zile de studiu (42.200 : 190).

Numărul de cursuri de pregătire și învățământ profesional prevăzute pe an (media ultimilor trei ani).

Numărul mediu este de 40 de săptămâni de studiu/ student cu program întreg /an. Cursurile durează între 8 și 10 săptămâni de studiu. Cursurile care continuă pe o perioadă scurtă au o durată între 1 și 5 zile.

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional prevăzut pe an

*Numărul de ore de studiu pentru toți studenții este de aproximativ 1.072.000 ore (= 670 studenți pe ani de studiu x 40 de săptămâni de studiu/an x 40 de ore/săptămână de studiu)

* Numărul total de ore de pregătire și predare este de aproximativ 40.400 ore într-un an incluzând predare contact în colegiu și pregătire la locul de muncă, pregătire multimedială în internet, îndrumare de grup și personală, consiliere și suport.

Domeniile educaționale oferite: Servicii sociale, de îngrijirea sănătății și educație fizică

Asigurarea calității

Prima bază teoretică a asigurării calității în departamentul nostru M.C.T. (Managementul Calității Totale), conducerea ca Proces și Grup de Interese. Școala noastră a început să dezvolte managementul calității în anul 1998 prin clarificarea problemelor de mediu de viitor, nevoile viitoare ale clienților, propriile noastre abilități și baza strategică : viziune, misiune, valori, strategii și tematica de dezvoltare. Abilitatea strategică a fost analizată în mod constant: în 1998, 1999, 2000, 2003 și 2006. Tot personalul participă la aceasta . Identificarea procesului și definirea au avut loc pentru prima dată în 1999 cu personalul și Carta de Proces în 2002. Definirea procesului și cartă se dezvoltă anual. Planul de auto-evaluare și indicatorii pentru măsurarea eficienței au fost gata în 2002, dar aceste date

ANEXA 2 – PREZENTAREA ORGANIZAȚIILOR MODEL

trebuie definite și actualizate în fiecare an. Au avut loc trei procese de auto-evaluare acoperind atât evaluatorii cât și rezultatele.

La nivelul Federației Municipale rezultatele sunt descrise în cadrul BSC. La nivelul colegiului și departamentului folosim cadrul și principiile EFQM în auto-evaluarea noastră. Colegiul Profesional din Lapland a fost înființat la 1 ianuarie 2006. Stabilirea recomandărilor pentru EVALUAREA CALITĂȚII prin folosirea modelului CADRUL EUROPEAN PENTRU ASIGURAREA CALITĂȚII continuă.

Date de contact

Director Marja Nissila

Colegiul Profesional Lapland. Departamentul de Sănătate și Asistență Socială

marja.nissila@lao.fi

Tel: +358 40 547 5013

Școala Profesională din Linz

Școala profesională din Linz școlarizează aproximativ 1.300 elevi organizați în 50 de clase, la care predau aproximativ 37 de profesori. Școala oferă cursuri de pregătire în diferite domenii tehnice (instalații de apă și gaze, instalații de încălzire, instalații de ventilare, instalații eco-energetice, tehnici de metal sau instalare) cu o duată de zece săptămâni pe an. În afara grupurilor de lucru angajate în programe școlare de dezvoltare, organizația a integrat alte concepte sau modele ale managementului calității, de exemplu. Cadrul European pentru Asigurarea Calității, QIBB, AFQM sau Q.I.S. (calitatea în școli).

Date de contact

Școala Profesională Linz 8
Dipl. Dir. -Pad Ing. Alfred PFOB
<http://www.berufsschule-linz8.at/>

Școala Profesională din Steyr

Școala profesională din Steyr, care există de aproape 30 de ani, oferă cursuri de pregătire în diverse domenii (funcționari, personal în domeniul managementului, comerțul cu amanuntul și asistent avocatură) care durează zece ani. Școlarizează aproximativ 450 elevi organizați în 21 forme de învățământ la care predau 17 profesori. În plus, școala are 5 angajați. Nivelele calității sunt asigurate de ISO900: 2000 iar școala de asemenea participă la QIBB.

Date de contact

Școala profesională Steyr 2
BD Viktoria Bertignoll, MSC, MAS, MIB
<http://schulen.eduhi.at/bs-steyr2/>

Colegiu de moda, vestimentație și proiectare artistică din Viena

Școala a fost fondată în 1874 și școlarizează 648 de studenți la care predau 104 profesori și instructori. În plus are 12 angajați. Furnizorul VET oferă trei colegii profesionale avansate (moda și îmbrăcăminte, design artistic, managementul de furnizare în lant), un curs de formare pentru lucrători în domeniul modei și vestimentației cât și două cursuri post-liceale VET (moda, proiectare și textile, marketing, logistica și management). Acum trei ani cercurile de calitate erau introduse pentru a se ocupa de probleme în mod separat iar cu doi ani și jumătate în urmă a fost adoptat QIBB.

Date de contact

Colegiul de moda, proiectare artistică și vestimentație "Die Herbststrasse"
Mag. Phd. Alexandra Valny
<http://www.herbststrasse.at/>

IEK AKMI

IEK AKMI este o instituție privată de pregătire în domeniul meseriilor acreditate de Organizația de Pregătire și Învățământ Profesional din Grecia.

Data înființării:

IEK AKMI oferă cursuri de pregătire de mai mult de 35 de ani. Astăzi furnizorul VET a organizat condiții de pregătire în trei orașe mari din Grecia: Atena, Thessaloniki și Patra.

Numărul angajaților

Sunt 40 de persoane în administrație și 150-200 profesori.

Numărul de studenți pe an: aproximativ 1500

Numărul de cursuri de pregătire învățământ profesional oferite pe an (media ultimilor 3 ani). Numărul mediu este de 32 săptămâni de studiu /student cu program întreg/an împartit în două semestre.

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional oferite pe an

Numărul de ore de studiu pentru studenți este de aproximativ 1.200.000 ore (= 1500 studenți pe an x 32 de săptămâni de studiu pe an x 25 ore pe săptămână de studiu)

Domenii educaționale asigurate

Afaceri și Finanțe, Tehnologii Noi, Proiectare și Artă, Frumusețe și Modă, Studii de Învățământ Pre-școlar, Studii Mass-media, Sunet și Muzică, Studii în Sport, Turism, Profesii pentru îngrijirea sănătății, Studii de inginerie.

Persoana de contact

Domnul Diamantis, IEK AKMI

Grupul Xini

Grupul Xini este un furnizor VET care cuprinde multe instituții de pregătire în domeniul meseriilor. Colegiul Mediteranean (programe pentru studenți și absovenți), Cariera (învățământ meserii), Exact Keas (Centru de învățământ superior acreditat), EPI (studii pedagogice), Centre de Limbi Străine, cât și Centre de pregătire în domeniul meseriilor. Grupul Xini este acreditat de Organizația de Pregătire și Învățământ Profesional din Grecia. (OEEK).

Data începerii activității

Furnizorul VET s-a înființat în anul 1957. Astăzi grupul este prezent în trei orașe principale din Grecia, Atena, Piraeus și Thessaloniki, și în mai mult de 20 de locuri de pe tot cuprinsul țării.

Numărul de angajați

Sunt 25 de persoane în administrație și 150 de profesori.

Numărul de studenți pe an: aproximativ 500

Numărul de cursuri de pregătire și învățământ profesional asigurate pe an (media ultimilor trei ani).

Numărul mediu este de 32 de săptămâni de studiu/cursuri cu durată completă pe an /împărțit în două semestre.

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional asigurate pe an.

Numărul orelor de studiu pentru toți studenții este de aproximativ 400.000 de ore (=500 de studenți pe an x 32 de săptămâni de studiu/an x 25 ore/săptămâna de studiu).

Domenii educaționale oferite

Științe economice și administrative, Informatică- Tehnologii Noi, Sănătate și Frumusețe, Studii educaționale în învățământul pre-școlar, Comunicare și Mass Media, Turism și Aprovizionare, Construcții, Artă Aplicată, Electronică, Mecanică și Transporturi.

Date de contact

Doamna Kresta,
Grupul Xini.

Colegiul Tehnic de Poștă și Telecomunicații “ Gh. Airinei”

În prezent școala are 100 de clase și include diferite forme de învățământ cum ar fi : cursuri cu program complet, cursuri serale, învățământ după orele de școală, învățământ cu frecvență parțială, învățământ profesional (tehnic), ucenicie, învățământ după orele de școală (PHARE).

Școala are aproximativ 2500 studenți, pregătiți pentru următoarele profesii: electronică telecomunicații, tehnician telecomunicații, operatori poștă, diriginte poștal, programatori computer, industria alimentației, rețele de telecomunicații, mecanici electricitate, operatori bobinare, operatori poștă cu studii economice, electronist echipament telecomunicații. Ei urmează cursurile de pregătire în clase moderne, 14 laboratoare specializate, și 5 laboratoare de informatică (cu conectare INTERNET).

Colegiul poate pregăti studenți în clase bilingve: engleză, franceză și germană.

Data înființării:

Colegiul Tehnic de Poștă și Telecomunicații “Gh. Airinei” are o istorie cu o vechime de 65 de ani.

Fondat în 1942, ca Școala Tehnică de Telecomunicații, școala a devenit colegiu conform OMEC Nr.4565/ 19.09.2000.

Numărul angajaților:

În colegiul nostru sunt 159 de profesori și personal administrativ - 68 de persoane. Pentru toți profesorii conținutul pregătirii este adecvat, cunoștințele vaste dar și temeinice. Programul școlar este în conformitate cu calificările studenților. Calificările finale au devenit în mod corespunzător scopul de a învăța pentru a preda.

Numărul studenților pe an:

Aproximativ 2500 studenți într-un an (1130+1405)

- 1730 studenți în învățământul nostru profesional de bază (domeniul telecomunicații)
- 258 studenți sunt pregătiți pentru operatori oficiu poștal, diriginți de poștă
- 547 studenți în alte domenii de activitate (industrie alimentară, programator computer, rețele telecomunicații, mecanici electricitate, operator electrician bobinare, operator oficiu poștal în domeniul economic, electronist echipamente telecomunicații).

Numărul cursurilor de pregătire și învățământ profesional pe an (media ultimilor 3 ani).

Numărul mediu este de 36 săptămâni de studiu/program întreg student/an de studiu

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional asigurate pe an.

Numărul orelor de studiu, predare și pregătire al tuturor studenților este de aproximativ 3.150.000 ore (= 2500studenți /an x 36 de săptămâni de studiu/an x 35 ore/săptămână de studiu.

Toate aceste ore includ predare contact în colegiu și pregătire la locul de muncă, pregătire multiformățională prin Internet, îndrumare personală sau de grup, suport și consiliere.

Domenii de învățământ asigurate

Electronist telecomunicații, tehnicieni telecomunicații, operatori poștă, diriginți poștal, programatori computer, rețele telecomunicații, mecanici, operator bobinare electricitate, operator oficiu poștal probleme economice, electronist echipament telecomunicații.

Asigurarea calității

Colegiul nostru a început să dezvolte managementul de calitate în anul 2003. Noi am identificat nevoile viitoare ale studenților, propriile noastre abilități și baza strategică: viziune, misiune, valori, strategii și tematica dezvoltării. Interesul colegiului în dezvoltarea calității sistemelor VET este dat de rolul VET în competiția economică și incluziunea socială, în vederea competiției generată de contextul social-economic în schimbare, pentru a sprijini tranziția spre o societate și economie bazată pe cunoștințe. Rolul calității VET în creșterea transparenței și încrederii reciproce în cadrul și între sistemele VET este de cea mai mare importanță, în termenii mobilității și al unui învățământ continuu în Uniunea Europeană. Acestea sunt motivele principale care au condus la inițiativele politicii noastre pentru dezvoltarea calității în cadrul VET. Personalul asigurat în implementarea managementului de calitate –MSQ– este pregătit în mod corespunzător, cu experiență necesară la nivelul managementului pentru emiterea documentelor necesare în funcționarea managementului calitativ –MSQ; directorii școlilor monitorizează permanent nivelul realizării sarcinilor propuse, prin îmbunătățirea continuă a instrumentelor. Directorii se implică și sprijină în mod activ, implementarea, dezvoltarea managementului –MSQ– la nivelul școlii și clauza calității pentru toate serviciile pe care școala le asigură: directorii au pregătirea corespunzătoare în managementul educațional și în zonele managementului calitativ, într-o atmosferă pozitivă și un management financiar responsabil.

Date de contact

Radu Seefeld, Manager, + 4 0745 098 336

Adrian Trifu, Director Adjunct, +4 0723267361

Școala profesională pentru tehnologie în electricitate, electronică și comunicații pentru ucenici din Tyrol

Școala profesională pentru tehnologie în electricitate, electronică și comunicații pentru ucenici din Tyrol oferă cursuri de pregătire pe o durată de patru ani și trei ani și jumătate în electricitate, tehnologie, electronică și comunicații. Studenții pot alege. În general, studenții participă la două cursuri. Ei optează pentru o jumătate de normă la școala profesională și o jumătate de normă la întreprinderea unde se pregătesc.

Data înființării

Școala are o vechime de 35 de ani. În 2004, Școala de Inginerie Electricitate s-a afiliat Școlii de Energie, Comunicare și Electronică. Deci școala există în forma actuală din 2004.

Numărul angajaților

În administrație și conducere sunt cinci persoane, un adjunct al directorului, două secretare și doi administratori. În școală predau 40 de profesori.

Numărul studenților pe an

Sunt aproximativ 1370 de studenți care studiază la școală într-un an de studiu. Ei se împart în nouă domenii speciale.

Numărul cursurilor de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an (media ultimilor 3 ani).

La școala profesională sunt 54 de programe în fiecare an.

Numărul total al orelor de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an.

În fiecare an se țin aproximativ 41.000 ore de studiu. Cursurile durează între patru și nouă săptămâni, în funcție de profesia respectivă și de durata perioadei de ucenicie.

Domeniile educaționale asigurate

Școala profesională oferă cursuri pentru nouă profesii diferite după cum urmează:

- cursuri cu durată de patru ani: meseria de tăbăcar cu control de prelucrare electric, inginerie industrială cu control tehnologic și de prelucrare electric.
- un curs de pregătire de trei ani și jumătate : electronică, IT, tehnică, informatică, comunicare, tehnologie, inginerie industrială cu control electric, inginerie cu control electric, tăbăcărie cu control electric, computerizare tehnică (descărcare), informatică (descărcare).

Asigurarea calității

Furnizorul VET a implementat teoria participativă a lui Likert. Likert este un bine cunoscut teoretician organizațional și se ocupa de focalizarea asupra relațiilor și interacțiunilor în cadrul organizațiilor. Conferințele sistematice, procesele de participare în luarea deciziilor reprezintă astfel baza care contribuie la productivitate, atitudini pozitive, coeziune, fluctuație redusă și rezolvarea eficientă a problemelor printre altele. Școala VET a format "un forum al viitorului" care acționează asemenea unui mecanism de direcționare bazat pe acest model. În plus, ea integrează metodele de rezolvare a conflictului.

Date de contact

Ing. principal Mag. Wolfgang Steinlechner

Școala Profesională de Electrotehnică, Comunicații și Electronică

Email: direktion@ffbs-elektronik.tsn.at

Tel: +43 512 284534, Fax: +43 512 284534-4

Colegiul Tehnic de Construcții “ Anghel Saligny”, Departamentul de Construcții- Lucrări Publice

Prezentarea Școlii

Școala noastră are o tradiție îndelungată în pregătirea de specialiști în domeniul construcțiilor și lucrărilor publice incluzând niveluri multiple de școlarizare ale sistemului de învățământ preuniversitar din România: școli generale, licee cu profil tehnic, SAM (Școli de Artă și Meserii) și colegii tehnice. “ Anghel Saligny” este singura școală din domeniul construcțiilor din țara noastră care oferă în mod complementar și echilibrat trei domenii de pregătire profesională în activitate: resurse, tehnici și servicii.

Data înființării

Colegiul Tehnic și de Construcții “Anghel Saligny” are o istorie cu o vechime de 58 de ani. Noi am început ca Școală Profesională de Ucenici în Construcții în 1949; în 1970 a devenit Școala Profesională Industrială de Construcții “ Traian Vuia” iar în septembrie 2000 școala noastră și-a schimbat statutul și numele în Colegiul Tehnic de Construcții “ Anghel Saligny”. Noi ne-am implicat ca școala pilot în perioada 1994-1998 în Programul Phare VET RO 9405 în domeniul construcțiilor și lucrărilor publice. În acest program noi ne-am axat pe dezvoltarea programei școlare, evaluare, pregătirea instructorilor evaluatori și implementare. Din 2001 am fost selectați ca Școala - Centru Resurse pentru zona nord-vest în Programul Phare 2001 de Coeziunea Economică și Socială.

Numărul angajaților

În echipa managerială sunt 4 persoane, 85 profesori , 8 membri auxiliari și 15 persoane care nu îndeplinesc funcții didactice. În procent de 100%, administrația/ conducerea, alți membri și profesori au calificare oficială necesară.

Numărul studenților pe an: 1177 studenți într-un an

(4 clase)- 101 studenți în învățământul gimnazial
(12 clase)- 360 studenți în liceu – Liceul de Lucrări publice și Construcții
(17 clase)- 476 studenți în SAM (Școala de Artă și Meserii- școala profesională)
(5 clase)- 150 studenți în domeniul construcțiilor tehnice, pentru a deveni tehnicieni în construcții
(3 clase)- 90 studenți în învățământul pentru adulți

Numărul cursurilor de pregătire și învățământ tehnic asigurate pe an (media ultimilor 3 ani)

Numărul mediu este de 35 de săptămâni de lucru / program întreg / student/an. Sunt 2 semestre: semestrul 1 are 17 săptămâni iar semestrul 2 are 18 săptămâni, o săptămână de studiu are 5 zile.

Numărul total al orelor de pregătire și învățământ tehnic asigurate pe an

Numărul orelor de studiu al tuturor studenților este de aproximativ 1359- 1345 ore (1177 studenți * 35 săptămâni studiu pe an * 33 ore pe student).

Numărul total de ore de pregătire și predare este aproximativ 1155 ore pe an pentru un student , care includ contact predare în colegiu și pregătire la locul de muncă, îndrumare clasă și consiliere. Predarea la locul de muncă include:

- 4 săptămâni *30 ore/săptămână- clasa a XI a liceu tehnic
- 5 săptămâni * 30 ore/săptămână- clasa a XII a liceu tehnic

ANEXA 2 – PREZENTAREA ORGANIZAȚIILOR MODEL

- 5 săptămâni * 30 ore/ săptămână- clasa a XIII a SAM
- 4 săptămâni * 30 ore/ săptămână- clasele a IX a și a X a SAM

Domenii de învățământ asigurate- Lucrări Publice și de Construcții

Asigurarea calității

Școala noastră a început să-și dezvolte managementul calității în perioada 1994- 1998 când a fost inclusă în programul Phare Vet RO 9405 și a continuat după selecția în Coeziune Economică și Socială – Programul Phare 2001 în 2003. Noi am identificat și îmbunătățit mediul de viitor, nevoile viitoare ale clienților, propriile noastre abilități și baza strategică: viziune, misiune, valori, strategii, tematici de dezvoltare. Participă întregul personal la această activitate. Până în prezent am avut 4 audituri externe și 3 procese de evaluare acoperind atât pe cei autorizați cât și rezultatele. După fiecare etapa, ne redefinim și actualizăm principiile, metodele și strategiile.

Planul operațional al școlii noastre include 7 principii și este corelat cu școala și planurile de activitate ale comitetelor metodice. Printre obiectivele pe care le urmărim menționăm: elevul în centrul metodelor de predare, predare modernă interactivă și tehnici de evaluare, transferul bunei practici, activități în afara programei școlare, etc. La nivelul colegiului și departamentului folosim cadrul și principiile EFQM în autoevaluarea noastră. Anul acesta lucrăm la 7 principii, redefinite și adaptate la recomandările pentru evaluarea calității la procesul ultimei evaluări și stadiu de audit.

Date de Contact

Director Profesor Mariana Costea, Colegiul Tehnic de Construcții “ Anghel Saligny”

Email: Telefon : 0040-26443094 Fax: 0040-264430938

Colegiul Profesional Regional Salo, Comerț și Sănătate

Federația de municipalități și învățământ regional Salo susține Colegiul Profesional Regional Salo. Institutul Profesional Forssa și Colegiu Profesional Regional Salo este un Institut Profesional multidisciplinar care asigură pregătire și școlarizare în multe domenii educaționale. Colegiul Profesional Regional Salo constă din unități care înainte au format școli separate.

Data înființării

Federația de municipalități și învățământ regional Salo 1.1.2005
Colegiul Profesional Salo 1.1.2006

Numărul angajaților

Colegiul Profesional Regional Salo are 277 angajați dintre care 38 lucrează în comerț și sănătate. 91% din profesori au calificare solicitată necesară.

Numărul de studenți pe an :

Comerț și Sănătate – **410** studenți (Comerț 210/ Sănătate 200)

Numărul de Cursuri de Pregătire și de Învățământ Profesional asigurate pe an (media ultimilor 3 ani).

Numărul de cursuri în comerț și sănătate este de 15.229 cursuri/ 410 studenți 2006

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an

Comerț și sănătate 23 785 ore și 35 de profesori în 2006

Domenii educaționale asigurate

Comerț și Sănătate: Comerț IT, Comerț și Administrație , Asistență Socială și de Sănătate

Asigurarea Calității

De la înființare SAKTA a realizat îmbunătățirea sistematică a calității operaționale. Activitatea calitativă s-a bazat pe folosirea recomandărilor de calitate națională și a Modelului de Excelență EFQM. Punctele tari SAKTA includ o organizație de echipă, parteneriat bun, noi mijloace de predare, un personal competent, motivat și cooperant. Aceste structuri de baza au făcut posibil ca SAKTA să realizeze rezultate excelente. În 2002, 2003 si 2004 colegiul a atins maximum de performanță la nivel de ligă, folosind indicatorii de competență ai Ministerului Învățământului de finanțare bazată pe performanță și de asemenea a câștigat un premiu de calitate pentru activitățile din 2003.

Date de contact

Director de calitate Elise Anttalién- Kulmala
lise. Anttalainen-kulmala@sskky.fi
Colegiul Profesional Regional Salo
Tel.+358 44 7704 829

Institutul Profesional Keskuspuisto

Institutul Profesional Keskuspuisto este susținut de Fundația de Invalizi Orton ca instituție de învățământ profesional special la nivel superior de liceu și centru de dezvoltare pentru nevoi speciale de învățământ. Institutul este localizat în zona Ruskeasuo din Helsinki și funcționează cu 22 de unități de învățământ adițional în zona Greater Helsinki și Uusimaa. Mai mult de 620 de studenți participă anual la învățământul profesional de adulți, superior liceal și de pregătire.

Institutul are patru sarcini educaționale:

- Asigurăm învățământ special, instrucție de reabilitare și îndrumare pentru studenți cu nevoi speciale
- Institutul Profesional Keskuspuisto este acreditat de Ministerul Învățământului pentru a asigura instrucție care conduce la calificare profesională liceală superioară în 12 domenii diferite.
- Asigurăm învățământ pregătitor pentru cei care emigrează în Finlanda.
- Institutul de asemenea servește ca centru de dezvoltare și servicii pentru nevoi speciale de învățământ.

Toate activitățile noastre promovează respectul pentru viață și demnitate umană sporită. Noi suntem hotărâți să asigurăm servicii individuale studenților noștri și să susținem scopurile studenților noștri pentru reabilitare, învățământ de durată, și un mai bun management al independenței vieții lor. Noi asigurăm fiecărui student un Plan de Educație Individuală (PEI), programă de învățământ flexibilă, raporturi minime instructor-student în clasă, și grupe mici de studiu pentru a facilita învățătura. Scopul nostru este să echipăm absolvenții Institutului Profesional Keskuspuisto cu deprinderi profesionale individuale cu scopuri bine definite, dorința de a studia pe perioadă nedeterminată și capacitatea de a se integra în societate ca membri activi, maturi.

Instrucțiuni de reabilitare și îndrumare:

- Instruire pregătitoare pentru învățământul superior liceal de meserii (Pregatitor 1), 40- 120 credite.
- Instruire pregătitoare pentru muncă și viață independentă (Pregatitor 2), 40- 120 credite.

Institutul Profesional Keskuspuisto oferă calificări profesionale în următoarele domenii:

- Comunicare Audiovizuală, Asistent Media
- Tehnologie Vehicule, Mecanic Vehicule
- Aprovizionare, Bucătari, Aprovizionare Instituțională
- Metalurgie, Instalații Mecanice, Ajustor Mecanic Lăcătușerie
- Servicii de Gospodărie și Consum
- Impresar Servicii Gospodărie
- Tehnologie Tratament Suprafață, Zugrăvit
- Servicii de Curățenie, Operativitate Condiții Teren
- Proiectare Tehnică, Asistent Proiect
- Inginerie Electrică, Montor Electronist
- Tehnologia Întreținerii Construcțiilor, Operativitate Întreținere Proprietăți
- Dans, Dansator

- Tapițerie, Tapițer (tapițerie tradițională/ tapițerie vehicule)

Învățământ pentru adulți

Noi oferim adulților învățământ profesional de baza și de viitor în domeniul tapițeriei și al tehnologiei tratamentului sufratelor.

Instruire pregătitoare pentru calificări profesionale

Institutul de asemenea asigură instruire pregătitoare pentru calificări profesionale suplimentare în licee și calificări profesionale pentru specialiști. Scopul acestei instruiți pregătitoare este să ofere studenților cunoștințe și deprinderi necesare pentru a satisface cerințele de deprinderi profesionale din testul de Calificare Profesională.

Date de contact

Institutul Profesional Keskuspuisto

Tenholantie 10

00280 HELSINKI

Tel.+358 9 47 481, fax + 358 9 4748 2746, opintotoimisto@keskuspuisto.net

www.keskuspuisto.net

COLEGIUL TEHNIC PENTRU INDUSTRIE ALIMENTARA DUMITRU MOȚOC

Colegiul Tehnic pentru Industrie Alimentară Dumitru Moțoc asigură pregătirea studenților în domeniul alimentar cât și accesul acestora la studii universitare prin cursuri directe-ramură liceală cu profilul - resurse naturale și protecția mediului și calificarea – tehnician în analiza produselor alimentare, cursuri progresive, domeniul industrial alimentar, școala profesională în următoarele meserii: morărit și muncitor siloz, muncitor în industria de produse lactate, carne, fructe și legume, lucrător în industria alimentară extractivă, lucrător electromecanic în domeniul electromecanicii- anul terminal– domeniul industriei alimentare, muncitor patiser brutar- produse făinoase, operator produse pește și carne, operator în industria produselor zaharoase și produse uleioase, domeniul electromecanic- instalatori sisteme refrigerare și aer condiționat, muncitori electromecanici pentru instalare și echipamente în industria alimentară.

Data înființării

Este prima școală autonomă de industrie alimentară, cea mai mare din țară și singura din București în ceea ce privește specialitatea. Colegiul Tehnic pentru Industrie Alimentară Dumitru Moțoc a cunoscut o evoluție pozitivă și de perspectivă în timp și spațiu. Documentele din arhiva dovedesc existența unor clase de specialitate începând cu anul 1947. Profesorii școlii întotdeauna au lucrat mult pentru a obține rezultate excelente în pregătirea și educarea studenților, pentru îmbogățirea pregătirii lor profesionale în domeniul industriei alimentare. În 1995, școala noastră a devenit școală pilot în programul reformă a sistemului de învățământ tehnic și profesional din România, PHARE VET RO 9405.

În 2001, a devenit școală de pregătire în programul PHARE TVET RO în ramura profesională a industriei alimentare combinând concepția nouă în pregătirea specialiștilor cu tradiția unui proces de învățământ specializat tehnic și profesional. În 2007, în cadrul programului multi-anual PHARE TVET, școala noastră a devenit o școală suport pentru sistemul de învățământ la distanță.

Numărul angajaților

În școală sunt trei persoane în conducere, 138 profesori care au 100% calificarea oficială cerută, 18 membri personal didactic auxiliar și 48 membri personal auxiliar fără atribuții didactice.

Numărul studenților pe an

- 608 studenți cuprinși în învățământul tehnologic
- 193 studenți la cursurile serale
- 349 studenți la școala profesională
- 163 în anul terminal
- 310 la cursuri progresive

Numărul de cursuri de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an (media ultimilor trei ani)

Numărul mediu este de 37 săptămâni de studiu/ studenți program complet / an.

Numar total de ore de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an.

Numărul orelor de studiu al tuturor studenților este de aproximativ 1.981.683 (=1623 studenți ani X 37 săptămâni studiu/ an X 33 ore / săptămână lucru)

Numărul total al orelor de pregătire și predare este aproximativ 1.981.683 ore.

Domenii educaționale asigurate

Cursuri Directe

Ramura tehnologică-liceu: Profil: resurse naturale și protecția mediului, Calificare: tehnician în analiza produselor alimentare

Cursuri Progresive

- domeniul industriei alimentare, specializare în următoarele locuri de muncă
- domeniul electro-mecanic

Asigurarea calității

În calitate de școală pilot în programul PHARE VET RO 9405 și de centru de resurse în programele PHARE TVET RO 0108.01 și PHARE TVET RO 0108.03, școala s-a aflat într-un proces complet de reforma a sistemului educațional tehnic și profesional prin promovarea unor aspecte noi în pregătirea de specialiști într-un domeniu care trebuie permanent optimizat, acel al producției alimentare.

În anul școlar 2004-2005 ca centru de resurse în programul PHARE TVET RO 01 08. 02, în școala noastră s-au aplicat în mod experimental criteriile pentru Cadru Asigurării Calității (FQA) care au fost în mod special create pentru a evalua oferta școlilor EFP.

Pentru a implementa în sistemul de învățământ profesional și tehnic pre-universitar aspectele tehnice ale asigurării calității este necesar să se creeze cultură organizațională în domeniul calității iar membrii conducerii să se implice în acest proces. Directorul trebuie să pregătească organizația pentru a introduce sistemele de asigurare a calității și să creeze la acest nivel un climat motivațional pozitiv. Întregul proces de asigurare a calității depinde de gradul de implicare al profesorilor și în mod special de nivelul lor de competență profesională în predare.

Date de contact

Director, Florinela Ionescu

Tel: +40 021 4232044, mobile: +0723.376.372

Ita- Savon koulutuskuntayhtymä, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto

Furnizorul VET este koulutuskuntayhtymä (**ISAKO**, prescurtarea folosită în textul de mai jos)

Data înființării 1960

Numărul angajaților

Numărul angajaților este 298. Sunt 169 profesori din care 144 au calificare de profesor

Numărul studenților pe an :

Numărul studenților pe an este 2300. (ISAKO)

Numărul de ore de pregătire și Învățământ Profesional asigurat pe an (media ultimilor trei ani)

Aproximativ 35-40 cursuri încep pe an

Număr total ore de pregătire și Învățământ Profesional asigurat /an

128.185 (nu se includ ore pregătire ucenici) v. 2006

Domeniile educaționale asigurate

Sectorul cultural, Științe Sociale, Comerț și Administrație, Resurse Naturale și Mediu, Turism, Aprovizionare și Servicii Familiale, Servicii Sociale, Sănătate și Sport, Transport și Tehnologie.

Asigurarea calității

Anul de început pentru munca de dezvoltare a sistemului de calitate pentru ISAKO a fost 1996. Un sistem de calitate bazat pe BSC s-a folosit în mod oficial în activitatea de planificare strategică din 2003. O operație cuprinzătoare bazată pe sistemul BSC și sistemul de control al calității s-a dezvoltat în timpul anului 2006 și a fost lansat în formă electronică la începutul anului 2007. Sistemul de operație și control calitativ este o compilație a politicii de calitate și practicilor de lucru ISAKO. Participarea activă la competiția pentru Premiara Calitativă Națională pentru pregătire și învățământ profesional este de asemenea parte a politicii ISAKO.

Date de contact

ISAKO, PI 12 Pohjo, FIN- 57201 Savonlinna
Tel +358 15 550 6000, Fax + 358 15 550621 5

Helsinki Diaconia College(HDO)

Colegiu privat susținut de o fundație privată, Helsinki Deaconess Institute (HDL)

Data înființării

Anul 1867 (HDL), pregătirea constituind parte a activităților de la începutul înființării.

Numărul de angajați 132 (31.12.2006, HDO)

Numărul instructorilor și profesorilor(Cîți din profesori au calificarea oficială cerută ca profesor în țară)

Numărul profesorilor este 90 dintre care 65 lucrează în domeniul învățământului liceal profesional. Aproximativ 90% din acești profesori au calificarea locală cerută. Restul instructorilor și profesorilor lucrează în domeniul calificării profesionale de perspectivă și calificării profesionale pentru specialiști sau instruire de reabilitare și îndrumare pentru handicapați.

Numărul de studenți pe an:

În forme de învățământ care au licență acordată de Ministerul Învățământului, anul 2006

- calificare pentru învățământul liceal vocațional : aproximativ 460
- instrucție de reabilitare și îndrumare pentru handicapați, aproximativ 100
- forme de învățământ pentru imigranți, aproximativ 70
- alte calificări în domeniul profesional și calificări profesionale pentru specialiști, aproximativ 50

În plus în formele de învățământ de politica muncii, pregătire ucenici etc. împreună aproximativ 350 studenți / ani de studiu.

Numărul de cursuri de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an (media ultimilor 3 ani)

În forme de învățământ care au licența acordată de Ministerul Învățământului, anul 2006

- 2 calificări diferite în învățământ liceal
- bazat pe programa de învățământ națională iar cursurile de pregătire axate pe calificarea competenței
- 5 programe diferite de instruire, îndrumare, învățământ pentru handicapați și imigranți
- 5 alte calificări separate pentru învățământ profesional și calificări profesionale pentru specialiști ca pregătire preparatoare pentru calificarea bazată pe competență

S-au asigurat programe similare ca forme de învățământ pentru politica muncii și de asemenea pregătire ucenici.

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an

În formele de învățământ care au licența acordată de Ministerul Învățământului, anul 2005 (care exclud calificări profesionale ulterioare și calificări profesionale pentru specialiști) aproximativ 45 000 ore.

Domeniile educaționale asigurate

- servicii sociale, sănătate și sport
- turism, aprovizionare și servicii interne

Asigurarea calității

Am început să lucrăm cu sistemul de calitate așa cum este el astăzi în august, 2002. Aproximativ 30 angajați au luat parte la programul de pregătire intitulat „Să dezvoltăm evaluarea”. Pregătirea a durat un an. În timpul acelui an am întocmit un grafic de procesare și procese de predare și de consiliere a studiului, chestionare calitative pentru studenții noștri. De asemenea am caracterizat acțiunile de procese strategice.

În 2003-2005 noi am avut un forum special pe probleme de calitate pentru persoanele cu responsabilități și am dezvoltat mai bine sistemele noastre de date statistice și cantitative. Am reînnoit strategia pentru anii 2004-2008 și am început să ne dezvoltăm planul pentru BSC. În anul 2005 am participat la competiția calității și ne-am auto-evaluat conform EFQM. Ca rezultat am câștigat premiul de calitate în 2005. Tema competițiilor a constat într-un alt fel de a învăța. În 2005 am introdus internet construit în graficul de procesare. Dezvoltarea procesărilor apare în internet.

Date de contact

Director Anna- Lissa Launiainen
Manager Dezvoltare Soili Jaarinen
Tel + 358 9 775 01
Soili.jaarinen@hdo.fi, www.hdo.fi

Colegiul Profesional Kainuu

Colegiul profesional de stat, autoritate mixtă pentru regiunea Kainuu.

Data înființării:

La dreptul de proprietate al regiunii Kainuu din 1 ianuarie 2005. Înainte au existat școli separate.

Numărul de angajați:

Numărul de angajați este 370. Sunt 170 profesori și instructori, 151 au calificarea oficială de profesor.

Numărul de studenți pe an:

Nivelul numărului de tineri care intră anual este de 600 studenți, 2000 de studenți cu program complet pe an de studiu. Suma calculată pentru studenții adulți la cursuri de zi este de 1500 (200.000 zile de pregătire studenți asigurate anual)

Numărul de cursuri de pregătire și învățământ profesional (media ultimilor 3 ani)

La nivelul învățământului pentru tineret 30 de programe de studiu conțin cursuri diferite. Nu avem situații statistice despre numărul cursurilor disponibile.

Numărul total al cursurilor de pregătire și învățământ profesional asigurat/ an.

171.000 ore/an la nivel de tineret.

Domenii educaționale asigurate:

Sectoare de studiu (nivel tineret, decembrie 2006)

- Sector Cultural
- Resurse Naturale și Mediu
- Științe Naturale
- Comerț și Administrație
- Asistență Socială și Îngrijire Sănătate
- Tehnologie, Logistică și ICT
- Turism, Aprovizionare și Servicii Interne

Asigurarea calității

EFQM reprezintă baza planificării calității și proceselor de implementare. Activitatea calitativă a început în 1995. Procesele de Evaluare a Calității (atât intern cât și extern) continuă de 10 ani. Manualul operațional a fost elaborat de ISO- standarde din anul 2004. Colegiul profesional Kainuu a câștigat locul 1 în Competiția Calității Naționale a colegiilor profesionale din anul 2003.

Date de contact

Directorul pentru dezvoltare Raimo Sivonen

e-mail raimo.sivonen@Kao.fi.

Tel + 358-8-6165 6380

Colegiul Tehnic de Construcții și Protecția Mediului, Arad

Colegiul Tehnic este o școală de stat independentă care organizează învățământ tehnologic cu program complet și scurt în domeniul construcțiilor și protecției mediului și învățământ profesional în domeniul construcțiilor, ca o sarcină dată de Ministerul Învățământului, Cercetării și Tineretului.

Data înființării

Colegiul Tehnic a luat ființă după fuziunea din 1997 a două instituții, Școala Profesională a Mangementului de Furnizare a Apei și Școala Profesională de Construcții. Prima și-a început activitatea în anul 1962 cu numele de Școala Tehnică de Hidrometrie și Meteorologie, și cea de a doua în 1974 cu numele de Liceul de Construcții Nr. 2. Școala poartă numele prezent din anul 2000.

Numărul angajaților

În administrație și conducere sunt 2 directori și 7 membri în Consiliul de Administrație. Avem 71 de profesori (69 de profesori au calificarea oficială solicitată) din care 49 sunt permanenți și 22 sunt temporari iar 31 alt personal. 100% din conducere / administrație și alt personal au calificările oficiale solicitate.

Numărul studenților pe an: 1063 (media ultimilor 3 ani), 1034 în acest an școlar.

*162 studenți cu învățământ profesional de bază

*872 studenți în învățământul tehnologic, din care 779 studenți în învățământ cu program complet și 93 de studenți în învățământul cu program scurt. Studenții efectuează 180 zile de studiu pe an care înseamnă o medie de 43000 ore studiu.

Numărul de Cursuri de Pregătire și Învățământ Profesional pe an(media ultimilor 3 ani)

Noi avem 35-37 săptămâni de studiu / studenți program complet pe an. Cursurile durează 5-35 / 36/ 37 săptămâni de studiu. Cursurile de pregătire durează între 4 - 8 săptămâni de studiu și studenții de la cursul profesional au 1 ½ zile pe săptămână pregătire cu instructor și ½ zi pe săptămână pregătire cu un inginer.

Numărul Total de Ore de Pregătire și Învățământ Profesional asigurat/an

*Numărul orelor de studiu pentru studenți este de aproximativ 867 650 ore (=670 studenți /an/ X 37 săptămâni studiu/ an X 35 ore / studiu pe săptămână).

* Numărul total de ore de instruire și predare este aproximativ 31 080 ore într-un care include predare contact pregătire la locul de muncă, îndrumare grup, suport și consiliere.

Domeniul educațional asigurat

Resurse naturale și tehnice, protecție de mediu-construcții liceu-școală profesională

Asigurarea calității

Noi am început să folosim sistemul de asigurare a calității după „ Să Asigurăm Calitatea în Învățământ și Pregătire în România, Perspective Europene”, conferință organizată la Sinaia între 20-21 februarie 2004, unde directorul școlii noastre a fost invitat. Școala noastră este una dintre cele 22 Centre de Resurse din cadrul programului PHARE RO 010801. Stadiile pre-pilot și pilot au fost conduse de Manualul de Auto-evaluare Europeană, structurat pe 8 precizări cu privire la calitate. Evaluarea a fost făcută atât intern cât și extern. În intervalul școlar 2004-2005 autoevaluarea și evaluarea externă s-au

ANEXA 2 – PREZENTAREA ORGANIZAȚIILOR MODEL

focalizat pe analiza în profunzime a celor 29 de descrieri de performanță a principiului de calitate Nr. 5 care se referă la calitatea procesului predare-învățare. La 10 martie 2005 școala noastră a fost evaluată în timpul unui audit extern extraordinar, condus de Mrs. Kerstin Scheneider, evaluator extern al programului PHARE RO 01.08.01-03, după care școala noastră a fost considerată un exemplu de bună practică și implementare a calității.

Date de contact

Director Kaposta Emeric

Adresa: Strada Ioan Fluieras, nr. 10C, Arad

Tel/Fax: 0257- 2751 26; E-mail: colfeharad@yahoo.com, colfeharad@rdsar.ro

Institutul de Învățământ Profesional Municipal Regional Forssa/ Institutul Profesional Forssa

Institutul Profesional Forssa este o instituție profesională multi-disciplinară pregătire și instrucție în 7 domenii educaționale. Institutul Profesional Forssa constă în cinci școli separate.

Data înființării

1.5.2002 (cea mai recentă dată). Școlile (unități ale institutului) sunt mult mai vechi.

Numărul angajaților

Sunt 125 angajați în institut. 72 din ei sunt profesori și instructori. 76% au calificativele oficiale solicitate.

Numărul de studenți pe an

- 875 studenți

Numărul Cursurilor de Pregătire și Învățământ Profesional asigurat pe an (media ultimilor 3 ani).

Numărul săptămânilor de studiu este aproximativ 2111.

Numărul Total de Ore de Pregătire și Învățământ Profesional asigurat/an.

Media numărului de ore este 67569.

Domenii educaționale asigurate

- Tehnologie și Transporturi
- Turism, Aprovizionare, Economie Internă
- Științe Sociale, Comerț și Administrație
- Științele Naturii
- Servicii Sociale și de Îngrijirea Sănătății/ Educație Fizică
- Cultura
- Resurse Naturale și Mediu

Asigurarea calității

Sistemul de calitate se bazează pe manualul de asigurare a calității întocmit considerând punctul de început. Instrucțiunile de procedură în manualul de asigurare a calității se bazează pe ISO 9000 calitate standard în părți aplicabile. Manualul este verificat prin expertiză contabilă, audit anual iar evaluarea se bazează pe cadrul EFQM. Institutul a început dezvoltarea sistematică a calității și întocmirea manualului de asigurare a calității în 1998. Institutul a solicitat pentru prima dată Premiul Calității în Învățământul Profesional în 2003. Colegiul a primit premiul calității în 2005.

Date de Contact

Director Tuula Koivula

Manager de calitate Lauri Lahteenmaki

Institutul de Învățământ Profesional Municipal Regional Forssa/ Institutul Profesional Forssa

tuula.koivula@fai.fi lauri.lahteenmaki@fai.fi

Tel:+358

3

41

401

Colegiu Profesional Oulu

Colegiul este parte a Autorității Mixte a Regiunii Oulu pentru Învățământ, OSEKK, organizație mai mare care asigură servicii educaționale. Municipalitățile fondatoare OSEKK includ 13 municipalități în jurul zonei Oulu în Ostrobothnia.

Colegiul constă din 9 unități și o unitate administrativă.

Data înființării

Colegiul a fost fondat 1.1.2005 în forma lui curentă.

Este o organizație tânără, care afectează situația sistemului de calitate, procese prezentate în următoarele pagini. Înainte au existat școli separate.

Numărul angajaților

Sunt 70 angajați, 480 profesori. 85% din profesori au calificarea oficială cerută.

Numărul de studenți pe an:

5300 (pregătire și învățământ vocațional liceal)

(+ învățământul și pregătirea pentru adulți; sunt aproape 1900 studenți)

Numărul de ore de pregătire și învățământ profesional/an

30 (programe)

Numărul total de ore de pregătire și învățământ profesional asigurat/ an

Număr total 362000 ore (lecții contact 331 000) în anul 2005 (pregătire și învățământ liceal profesional)

Domeniile educaționale asigurate

Colegiul profesional Oulu oferă calificări profesionale în următoarele domenii de pregătire și învățământ profesional:

- Cultura
- Resurse Naturale și Mediu
- Științele Naturii
- Științe Sociale, Comerț și Administrație
- Servicii Sociale, Sănătate și Sport
- Tehnologie, Comunicare și Sector Transport
- Turism, Aprovizionare și Servicii Interne

Asigurarea calității

Colegiul Profesional Oulu a fost înființat la 1.1.2005 în forma sa curentă, deci organizația este tânără. Se înțelege că implicarea în asigurarea calității nu este încă gata. Un număr mare de proiecte universitare este în curs de desfășurare.

Colegiul s-a format din șapte școli profesionale (colegii). Câteva din aceste școli au avut propriul lor sistem de calitate. Colegiul a început să dezvolte sistemul de calitate în noi organizații educaționale în 2005. De fapt OSAO folosește sistemul Operațional nu sistemul Calitate. Sistemul operațional este în curs de dezvoltare în acest moment. El amintește mai mult de sistemul de calitate "normal" până când noul sistemul este gata.

Primul pas a fost să identificăm procesele principale (esența și procesele de sprijin) și să desenăm o hartă de procesare. Noi de asemenea am definit subprocesele proceselor principale. Al doilea pas a fost să formăm echipe de procesare și să definim deținătorii

ANEXA 2 – PREZENTAREA ORGANIZAȚIILOR MODEL

procesului principal. În fiecare echipă există un reprezentant din fiecare unitate a colegiului. Numărul total al unităților este de 11. O echipă se preocupă de proces în esență (învățare și predare). Următorul pas a fost să construim procesări bazate pe internet. Descrierile procesului sunt plasate în Intranet. Desigur, întreg are avantajul accesării internetului.

Măsurarea și evaluarea este partea centrală a sistemului operațional. OSAO are câțiva indicatori care se folosesc în Evaluarea Calității.

Date de Contact

Colegiul Profesional Oulu

Specialist Planificare, Coordonator Calitate Sauli Alarumikka

Tel.+ 358 8 312 6746

Mobile + 358 50 582 8899

Fax. +358 8 312 7970

E-mail: sauli.alaruikka@osao.fi

www.osao.fi

Școala Culinara Perho

Nume : Institutul Fondator Haaga/ Școala Culinară Perho Helsinki

Statut juridic : Institutul Fondator Haaga este autorizat să acționeze ca Furnizor VET garantat de Ministerul Educației

Data înființării 11.01.1935

Numărul angajaților 68

Numărul instructorilor și profesorilor (câți dintre profesori au actul de calificare oficială cerut de a funcționa ca profesor în țară)
30 din care 28 au actul de calificare oficială cerută certificând calitatea de profesor

Număr de studenți pe an: 430

Numărul de cursuri de pregătire și învățământ profesional asigurat pe an:
Aproximativ 24 000 ore

Domenii educaționale asigurate:
Servicii hotel și restaurant

Date de contact:
Școala Culinara Perho Helsinki
Director, Gun Marti Niemien
Director de Proiect, Pekka Selenius
Perhonkatu 11
00100 HELSINKI
FINLAND

Colegiul de Afaceri din Finlanda

A fost întemeiat de oameni de afaceri, vorbitori de finlandeză , cu mentalitate finlandeză. În Finlanda a existat o educație de afaceri timp de 59 de ani, dar în mod principal în suedeză. Colegiul de afaceri finlandez a fost singurul în care limba de instrucție a fost finlandeza.

Astăzi colegiul este o instituție privată în proprietatea Fundației Colegiului de Afaceri din Finlanda. Colegiul de Afaceri Finlandez este cel mai mare colegiu la nivel superior în domeniul afacerilor și administrației. Studenții din acest colegiu studiază în sistemul fără ore de curs și ei pot opta pentru cursuri de zi sau seara conform planului de studiu.

Data înființării aproximativ 1898

Numărul angajaților

Numărul angajaților este 98 (31.12.2006). Sunt 67 profesori, din care 60 au certificat de calificare.

Numărul studenților pe an

Numărul studenților pe an este 1215 (20.9.2006)

Numărul de Cursuri de Pregătire și Învățământ Profesional asigurat pe an.

În medie un total de 100 de cursuri pe an.

Numărul total de ore de Pregătire și Învățământ profesional asigurat pe an.

Totalul aproximativ 60.000 de ore de predare pe an.

Domenii educaționale asigurate

Afaceri și Administrație(cu predare în engleză)
Tehnologia Informației

Asigurarea calității

1998: Descrierea operațiilor după Modelul de Premiu al Calității Finlandeze

1999: Auto-evaluare conform Criteriilor Finlandeze de calitate

2000: Expertiza Financiar Contabilă Audit de către Consiliul Național Finlandez

2001: Descrierea proceselor și remodelare organizării pe echipă pentru susținerea procesărilor

2002: Manualul Calității

2003: Card echilibrat, rezultate strategice, evaluare conform EFQM , recenzii de performanță, și panouri de dezvoltare personală

2004: Auditing la locul de muncă, auditingul Consiliului Național de Educație Finlandez (Câștigarea Premiului pentru Învățământul Profesional)

2003 și 2006 participarea la Marele Eveniment de Expertiză a muncii (Colegiul a ocupat locul al doilea la Categoria Organizațiilor Administrative)

2006 Rei -ingineria Procesului de Afaceri

Date de contact

Jaakko Tuomi, Manager de Calitate

Rauataielaisenkatu 5, 00520 HELSINKI

Colegiul Economic “ ION GHICA”

Misiunea Școlii

Considerându-se onorat de această misiune în calitate de Școală Europeană și de tradiția de pregătire profesională și generală în Domeniul Serviciilor, Colegiul Economic „ Ion Ghica” se dedică pregătirii profesionale și personale a studenților, în condițiile unui proces educațional de o reală calitate, făcând posibile sarcinile reale de integrare profesională și al unui învățământ de durată.

Profilul școlii

- Înființată în 1923 ca “ Școala de comerț elementar pentru băieți”
- Domeniul prioritar al pregătirii profesionale : Servicii
- Populația școlară: în medie 100 de studenți pe an, pe trei nivele educaționale
- Personalul școlar: 70 profesori, 15 persoane în administrativ
- Surse materiale: 2 cladiri; IT și echipament de birou; echipament didactic specializat
- Suport financiar: finanțare de stat și surse extra bugetare

Domenii educaționale:

- Servicii
- Tehnician în activități economice
- Tehnician în Contracte de Administrare și Tehnician achiziții
- Tehnician în turism
- Comerț
- Receptioner- dispenser
- Turism și Alimentație
- Ospătar, vânzător în unități alimentare
- Organizator banchete
- Tehnician gastronomie
- Tehnician în activități de turism rural

Experiență în dezvoltarea proiectelor:

Proiecte Phare, Leonardo, Socrates, Realizări Junior, Programe educaționale pentru studenți și părinți, parteneriate cu școli din România și EU.

Premii obținute la târguri de firma pentru instruire:

Praga, Zagreb, Plovdiv, Salzburg, Timisoara, Bratislava

Asigurarea calității

Colegiul nostru a început să dezvolte managementul de calitate în anul 2003

Date de contact

Rxana Georgescu, Responsabil Asigurarea Calității

<http://colegiuleconomic.valahia.ro>



Anexa 3 Lista tutoror respondentilor

ANEXA 3 - LISTA TUTUROR RESPONDENTILOR

No.	Numele instituției	Pagina Web a instituției	Numele respondentului	Adresa de Email a respondentului
Austria				
1	Școala profesională Gmunden	http://schulen.eduhi.at/bs1-gmunden/index.php	BD Ing. Karl Gruber	bs-gmunden1.post@ooe.gv.at
2	Școala profesională Linz	http://www.berufsschule-linz8.at/	Dir. Dipl.-Päd Ing. Alfred PFOB	alfred.pfob@ooe.gv.at
3	Școala profesională Steyr 2	http://schulen.eduhi.at/bs-steyr2/	BD Viktoria Bertignoll, MSC, MAS, MIB	bs-steyr2.post@ooe.gv.at
4	Școala profesională de electronică și comunicații pentru ucenici din Tyrol	http://www.eke.at/index.php	Ing. Mag. Wolfgang Steinlechner	direktion@TFBS-Elektronik.tsn.at
5	Colegiul de modă, îmbrăcăminte și desen artistic	http://www.herbststrasse.at/	Mag.a Dr.in Alexandra Valny	alexandra.valny@herbststrasse.at
6	Colegiul de inginerie din St. Pölten	http://htlcms.htlstp.ac.at/index.jsp	Direktor OStR Dipl.-Ing. Johann Wiedlack	johann.wiedlack@htlstp.ac.at

ANEXA 3 – LISTA TUTUROR RESPONDENTILOR

7	Consilier pentru școlile și colegiile de servicii sociale și industrie din Viena	http://www.wien.gv.at/ssr/	Mag. ^a Irmgard Dachtler-Freiler	irmgard.dachtler-freiler@ssr-wien.gv.at
8	Consilier pentru școlile și colegiile de servicii sociale și industrie din Vorarlberg	www.lsr-vbg.gv.at	Mag. Christine Schneider-Sagmeister	christine.schneider@lsr-vbg.gv.at
9	Friseurstudio Elite Ges.m.b.H	http://www.elite-hairstyle.com/	Birgit Kabas	birgit.kabas@elite-hairstyle.com
Finlanda				
10	Consiliul național pentru Educația Adulților	www.oph.fi	Leena Koski	leena.koski@oph.fi
			Pirjo Väyrynen	pirjo.vayrynen@oph.fi
11	Forssan ammatti-instituutti	www.fai.fi	Tuula Koivula	tuula.koivula@fai.fi
			Lauri Lähteenmäki	lauri.lahteenmaki@fai.fi
12	Școala Culinară din Helsinki Perho	www.perho.fi	Gun Marit Nieminen	marit.nieminen@perho.fi
13	Institutul Profesional Jyväskylä	www.jao.fi	Riitta Hänninen	riitta.hanninen@jao.fi
14	Colegiul Profesional Kainuu	www.kao.fi	Artti Antila	artti.antila@kao.fi
15	Institutul Profesional Keskuspuisto	www.keskuspuisto.net	Olli Daavittila	olli.daavittila@keskuspuisto.net
			Samuli Sollo	samuli.sollo@keskuspuisto.net
16	Colegiul Profesional din Lapland	www.lao.fi	Marja Nissilä	marja.nissila@lao.fi
17	Colegiul Profesional din Oulu	www.osao.fi	Sauli Alaruikka	sauli.alaruikka@osao.fi
18	Federația pentru educație a municipalităților din regiunea Salo / Colegiul Profesional al regiunii Salo	www.sskky.fi/ssao	Elise Anttalainen-Kulmala	elise.anttalainenkulmala@sskky.fi

ANEXA 3 – LISTA TUTUROR RESPONDENTILOR

19	SLK – Colegiul de afaceri Finlandez	www.slk.fi	Helena Varjus-Järvinen	helena.varjus-jarvinen@slk.fi
			Jaakko Tuomi	jaakko.tuomi@slk.fi
20	Colegiul din Tampere	www.tao.tampere.fi	Hilkka Raittila	hilkka.raittila@tampere.fi
21	Colegiul Profesional din Turku	www.oppisopimus.turku.fi	Pekka Koivisto	pekka.koivisto@turkuai.fi
Grecia				
22	IEK Agiou Stefanou,		Mrs Taratsa	ad-ag-stefan@iek.oEEK.gr
23	IEK Akmi	www.iek-akmi.gr	Mr Diamandis	ddiamantis@iek-akmi.gr
24	IEK Amarousiou		Mr Dimitropoulos	adimitropoulos@sch.gr
25	Academia IEK Palmie	www.palmieacademy.gr	Mrs Makrikosta	info@palmieacademy.gr
26	IEK Xinis	www.iekxini.gr	Mrs Kresta	mkatsara@xinis.com
27	KEK 01 Pliroforiki		Mr Dimitropoulos	adimitropoulos@sch.gr
28	KEK ELEPAP Societatea Elena pentru Copii Handicapați	www.elepap.gr	Mrs Diamandopoulou	elepap@hol.gr
29	KEK OTEK (Organizația pentru Educație și Formare în Turism)	www.otek.edu.gr	Mr Papayiannis	papdi@ath.forthnet.gr
30	OEEK (Organizația pentru Educație și Formare Profesională)	www.oEEK.gr	Mrs Kanellopoulou	vanakanellopoulou@yahoo.gr
România				
31	Colegiul Tehnic de Construcții și Protecția Mediului din Arad	www.colteharad.tk	Emerich Kaposta director	colteharad@yahoo.com
32	Colegiul Tehnic "MIRCEA CRISTEA" Brasov	www.tractorul.go.ro	Dorel Agache director	tractorul@yahoo.com
33	Colegiul Tehnic de Poștă și Telecomunicații "GHEORGHE AIRINEI" București	www.airinei.omad.ro	Adriana Trifu director adjunct	colegiulairinei@gmail.com

ANEXA 3 - LISTA TUTUROR RESPONDENTILOR

34	Colegiul Tehnic de Tehnologie Alimentară „DUMITRU MOȚOC” București	www.dumitru.motoc.ro	Florinela Ionescu director	colegiulmotoc@yahoo.com
35	Colegiul Economic Buzău	www.colegiuleconomic.ro	Marioara Lungu Director adjunct	colegiuleconomic@buzau.rdsnet.ro
36	Colegiul Tehnic de construcții ANGHEL SALIGNY, Cluj-Napoca		Mariana Costea director	asaligny@isjcj.ro
37	Colegiul de Marină Galați		TULUCEANU SILVIANA Responsabil AC	grupscolarmarina@galati.astral.ro
38	Colegiul “RADU NEGRU” Galați	www.radu-negru.ro	Nicoleta Anastasiu Responsabil AC	eradunegru@galati.astral.ro
39	Colegiul de Agricultură “DIMITRIE CANTEMIR” Huși	www.tpcad2004.go.ro/cantemir.htm	Paul Susnea Responsabil AC	agro@servex.ro
40	Colegiul Tehnic “LAZĂR EDELEANU” Ploiești	www.edeleanu.ro	Ruxandra Lixandru profesor	lazar.edeleanu@yahoo.com
41	Colegiul Economic “ION GHICA” Târgoviște	http://colegiuleconomic.valahia.ro	Roxana Georgescu Responsabil AC	colegiul_ec_tgv@yahoo.com
42	FiaTest	www.fiatest.ro	Stefan Dinu, Director Calitate	stefan@fiatest.ro
43	CPM CONSULTING	www.cpm-consulting.ro		office@cpm-consulting.ro
44	SC CEPECOM SA	www.cepecom.ro		cepecom@cepecom.ro
45	Asociația pentru Educație continuă Oltenia	www.accroltenia.ro	Marius Grecu	marius.robert.grecu@gmail.com
48	Școala de studii comerciale Bacău	www.sscbacau.ro		
49	Centrul de instruire profesională pentru	www.provocatie.ro	Daniela Savulescu	office@provocatie.ro

ANEXA 3 – LISTA TUTUROR RESPONDENTILOR

	Asistenta sociala Pro Vocatie			
50	SC ARTOPROD	www.artoprod.ro	Maria Preda	artoprodsrl@yahoo.com
51	AFACOV CONSULTING GROUP	www.afacov.ro		afacov@email.ro
52	Compania nationala de radio comunicatii	www.radiocom.ro	Cristina Amarinei	cpr@radiocom.ro
53	Centrul de pregătire informatică	www.cpi.ro		cpi@cpi.ro
54	Grupul Școlar agricol "Viaceslav Harnaj", București	www.harnaj.ro	Prof. Mariana Rosner, director	director@harnaj.ro
55	Grup școlar industrial pentru Construcții Drobeta Turnu Severin	liconstr.liceu.edu.ro	Prof. Leontina Nitoi, director	liconstr@yahoo.com



Anex 4 Instrumente folosite de furnizorii VET



Anexa 4.1 – Chestionar de evaluare a siguranței locului de muncă

Acesta nu este un test de inteligență, ci o colecție de opinii ! Toate răspunsurile sunt corecte dacă sunt sincere. Cititi cele 12 afirmații și apreciați în mod obiectiv dacă se potrivesc cu ceea ce gândiți, simțiți și cu acțiunile dvs. Completați în dreptul fiecărei afirmații răspunsul dumneavoastră:

NUME și PRENUME De când lucrați în această școală

SPECIALITATE

GRAD ACADEMIC.....

NR.	Afirmații	Dezacord total	Dezacord	Uneori dezacord, alteori acord	Acord	Acord total
1.	Știu ce se așteaptă de la mine la locul de muncă					
2.	Am materialele didactice și instrumentele necesare ca să îmi desfășor activitatea					
3.	La locul de muncă pot să fac zilnic ce știu mai bine					
4.	În ultimele 7 zile am primit aprecieri pentru activitatea mea didactică					
5.	Șeful meu direct sau un coleg îmi sunt apropiați personal					
6.	La locul de muncă sunt persoane care îmi încurajează dezvoltarea profesională					
7.	La locul de muncă opiniile mele contează					
8.	Scopul organizației mă face să simt că munca mea este importantă					
9.	Colegii mei susțin calitatea în activitatea didactică					
10.	Am un prieten apropiat la locul de muncă					
11.	În ultimele 6 luni cineva a discutat cu mine despre progresul meu profesional					
12.	În ultimul an am avut posibilitatea să învăț și să mă dezvolt la locul de muncă					

Anexa 4.2 Management prin obiective



FiaTest MBO

ANALIZA PERFORMANȚEI ANGAJAȚILOR ȘI PLANUL DE DEZVOLTARE A CARIEREI

Nume

Funcție

Locație

Data ultimei revizii

Manager direct

Motivul acțiunii:



Analiza anuala



Analiza semestrială



Altul

Data analizei

Categorii Generale de Performanță

COMPETENȚE PROFESIONALE și TEHNICE

Cunoștințe pentru Post	Conștientizarea cerințelor, metodelor și sistemelor aferente postului ocupat
Productivitate	Include cantitatea și calitatea muncii prestate, prioritizarea sarcinilor
Deprinderi de comunicare	Interna eficiență cu clienții, cu persoanele situate pe poziții ierarhice superioare, egale și inferioare; exprimarea clară și concisă a ideilor prin scrisori, procese verbale și alte documente de afaceri.
Rezolvarea Problemelor/ Luarea Deciziilor	Capacitatea de a recunoaște existența unei probleme, de a face diagnosticul cauzelor, de a o analiza și de a ajunge la o concluzie logică într-un timp acceptabil.
Programul de lucru / Managementul timpului	Recunoașterea și respectarea programului și a constrângerilor privind costurile, terminarea sarcinilor de lucru la timp sau înainte de termen, acțiuni corective pentru a grăbi terminarea sarcinilor de lucru, dacă este necesar.
Controlul costurilor	Respectarea bugetelor, folosirea eficientă și responsabilă a materialelor și a resurselor.
Asigurarea Calității	Implementarea politicilor AC specifice postului de lucru. Respectarea politicilor și a procedurilor de conformare la politicile companiei în toate aspectele activității desfășurate.
Inițiativă	Motivarea de a anticipa problemele și de a valorifica oportunitățile legate de sarcinile de lucru și de a acționa adecvat.
Adaptabilitate	Capacitatea de a se adapta la condiții de lucru variate sau schimbate, capacitatea de a învăța activități noi și de a-și asuma responsabilități noi; capacitatea de a-și modifica obiectivele individuale atunci când acestea intră în conflict cu obiectivele organizaționale.
Dedicarea Echipei	Dedicarea față de obiectivele și scopurile organizaționale; sprijinirea colegilor și a colectivului de muncă; dorința de a fi de folos când este nevoie.
Atitudine pozitivă / Entuziasm	Capacitatea de a aborda responsabilitățile și de a încuraja comportamentul pozitiv celor egali și celor inferiori ierarhic.

RESPONSABILITĂȚILE SPECIFICE POSTULUI

Această secțiune se adresează responsabilităților specific postului tau:

<i>Manager de Proiect</i>	<i>Personal Profesional</i>	<i>Personal Admin/Suport</i>
Controlul bugetului proiectului	Calitatea muncii	Atenție și sensibilitate
Interacțiunea cu clienții	Satisfacția clienților	Inspiră încredere
Calitatea muncii	Instruire	Deprinderi de utilizare a calculatorului

PARTEA 1 – ANALIZA PERFORMANȚEI pentru:-

Sub așteptări	Se conformează unor așteptări	Se conformează așteptărilor	Depășește așteptările	Remarcabil
Performanța este în permanență sub așteptările normale	Performanța se conformează unor așteptări și cerințe	Performanța se conformează așteptărilor și cerințelor în permanență	Performanța depășește așteptările și cerințele în permanență	Performanța e excepțională – cu mult peste așteptările normale
1	2	3	4	5
Categoriile generale de performanță		Calificativul angajatului	Calificativul superiorului	Comentariile superiorului/angajatului *
Cunoștințe pentru Post				
Productivitate				
Deprinderi de comunicare				
Rezolvarea Problemelor/ Luarea Deciziilor				
Programul de lucru / Managementul timpului				
Controlul costurilor				
Asigurarea Calității				
Inițiativă				
Adaptabilitate				
Dedicarea Echipei				
Atitudine pozitivă / Entuziasm				
RESPONSABILITĂȚILE SPECIFICE POSTULUI				
TOTAL				

* Atașați foi suplimentare dacă este cazul

PARTEA 2 – ANALIZA SUPERIOR / ANGAJAT pentru :-

COMENTARIILE SUPERIORULUI :

1. Contribuții și puncte tari.
2. Zone specific de îmbunătățire.
3. Analiza obiectivelor și țintelor anului precedent.

COMENTARIILE ANGAJATULUI :

CONCLUZIILE SUPERIORULUI:

Semnătura Superiorului/Data

Semnătura Angajatului/Data

Semnătura Managerului / Data

Semnătura Sefului de departament RU/Data

PARTEA 3 – Planul de Dezvoltare a Carierei pentru :-

Planul de dezvoltare a carierei este procesul de învățare a deprinderilor, de punere a acestora în practică și de acceptare a responsabilităților. Scopul este de a pregăti angajatul pentru un alt post, sau pentru a-l promova în cadrul activității actuale.

OBIECTIV DE DEZVOLTARE**Obiectivul Nr. 1**

Activitate solicitată de	Experiență	Educație	Altele	Data completării
--------------------------	------------	----------	--------	------------------

Angajat:

Superior:

Progresul făcut în îndeplinirea obiectivului * se va înregistra la o data ulterioară

Comentariile angajatului

Comentariile superiorului

Obiectivul Nr. 2

Activitate solicitată de	Experiență	Educație	Altele	Data completării
--------------------------	------------	----------	--------	------------------

Angajat:

Superior:

Progresul făcut în îndeplinirea obiectivului * se va înregistra la o data ulterioară

Comentariile angajatului

Comentariile superiorului

Anexa 4.3 – Nivele de performanta pentru meserii**Ingineria instalatiilor electrice / ingineria instalatiilor electrice cu specializare in controlul proceselor ingineria autobuzelor**

Vă rugăm să scrieți un X în coloana potrivită:

Nr.	Așteptările instituției de formare și/sau ale responsabilului cu formarea ucenicilor Materie: Instruire generală Comunicare în limba germană Engleza tehnică – limbă secundară Întocmirea registrului de casa Correspondența comercială Educație politică	Nu se aplică				Se aplică
		1	2	3	4	5
1	Tehnicianul meu trebuie să poată să ia comenzile transmise de client la telefon.					
2	Tehnicianul meu trebuie să poată da informații clienților.					
3	Tehnicianul meu trebuie să scrie rapoarte.					
4	Tehnicianul meu trebuie să răspundă la o reclamație telefonică.					
5	Tehnicianul meu trebuie să poată prezenta proiecte și produse					
6	Tehnicianul meu trebuie să poată folosi internetul, de ex. motoarele de căutare, e-mailul.					
7	Tehnicianul meu trebuie să cunoască limba engleză de bază folosită în domeniul instalațiilor.					

ANEXA 4 - INSTRUMENTE UTILIZATE DE FURNIZORII VET

8	Tehnicianul meu trebuie să citească cărți tehnice în limba engleză și diagramele schemelor electrice.					
9	Tehnicianul meu trebuie să facă calcule simple privind prețul materialelor.					
10	Tehnicianul meu trebuie să poată să furnizeze/să explice calculul costurilor unui client.					
11	Tehnicianul meu trebuie să poată să țină un registru de casă.					
12	Tehnicianul meu trebuie să poată să scrie o scrisoare.					
13	Tehnicianul meu trebuie să poată să lucreze cu programul Word.					
14	Tehnicianul meu trebuie să știe reglementările legale de bază, în contextul formării profesionale (de ex. legea formării profesionale).					
15	Tehnicianul meu trebuie să poată să cunoască evenimentele economice și politice fundamentale legate de domeniul tehnic, pentru a putea purta discuții cu clienții.					
16	Tehnicianul meu trebuie să poată să cerceteze nevoile clientului pentru a pregăti o ofertă personalizată.					
17	Tehnicianul meu trebuie să poată să citească instrucțiunile și să îndeplinească o activitate în mod independent și responsabil, conform instrucțiunilor.					
18	Tehnicianul meu trebuie să lucreze în echipă.					
19	Tehnicianul meu trebuie să rezolve conflictele apărute între parteneri.					
20	Tehnicianul meu trebuie să trateze clienții politicos.					
21	Tehnicianul meu trebuie să aibă cunoștințe de bază în programul EXCEL.					



Anexa 4.4 DIAGRAMA STRATEGICĂ 2008

VALORI individualitate - responsabilitate - profitabilitate - capacitate de inovare		CLIENT (EFICIENTA)	ECONOMIE	ÎNVĂȚARE și DEZVOLTARE	PROCESE - procese principale - procese operaționale - procese suport	INDICATORII EFQM PRIVIND REZULTATELE Unitatea de afaceri și îngrijire a sănătății	Olegiul Profesional al Regiunii Salo este cele mai important, cel mai responsabil, cel mai atractiv și cel mai profitabil furnizor de educație din regiune (Sud-Vestul)					
BSC / SSKKY (factorii critici de succes)								PROMOVAREA și SUSȚINEREA CUNOȘTIINȚELOR PROFESIONALE FEDERAȚIA MUNICIPALITĂȚILOR ESTE UN PARTENER DEZIRABIL, UN PRODUCĂTOR DE SERVICII și DE LOCURI PENTRU ELEVI	VENITUL ACOPERĂ CHELTUIELILE și ASIGURĂ INVESTIȚII ÎNNOITOARE	PERSONAL CALIFICAT PERSONALUL ESTE SATISFĂCUT și PREGĂTIT DE MUNCĂ	OPERAȚIILE SUNT EFICIENTE și FUNCȚIONALE	→ MATRICEA REZULTATELOR
EFQM / KATE (factorii critici de succes)												
		COLEGIUL PROFESIONAL - Strategie / UNITATE – obiective strategice										

ANEXA 4 - INSTRUMENTE UTILIZATE DE FURNIZORII VET

PLANIFICAREA STRATEGICĂ	cea operațională se fac simultan și sunt în legătură cu planurile anuale ale federației educaționale						
PERSONAL	Furnizarea unui nivel adecvat de expertiză a personalului în funcție de dezvoltarea societății în general și a educației profesionale					Rezultatele de Personal	
PARTENERIATE și RESURSE	Păstrarea relațiilor de parteneriat importante Echipamente actualizate și clădiri care îndeplinesc cerințele					Rezultate esențiale pentru eficiența	
PROCESE - procese principale - procese cooperăționale - procese suport	Procesele îndeplinesc nevoile clienților și se dezvoltă conform feedback-ului primit de la client					Rezultatele privind Clienții Rezultate Sociale	
INDICATORI Colegiul Profesional	→ SCORECARD	indicatori					
OBIECTIVE ECONOMICE Colegiul Profesionale		OBIECTIVE ECONOMICE					

Anexa 4.5. Exemplu de Plan de al Școlii



15. În dezvoltarea planificării strategice, cum luați în considerare nevoile pieței muncii și cerințele părților interesate? Vă rugăm detaliați.

R :

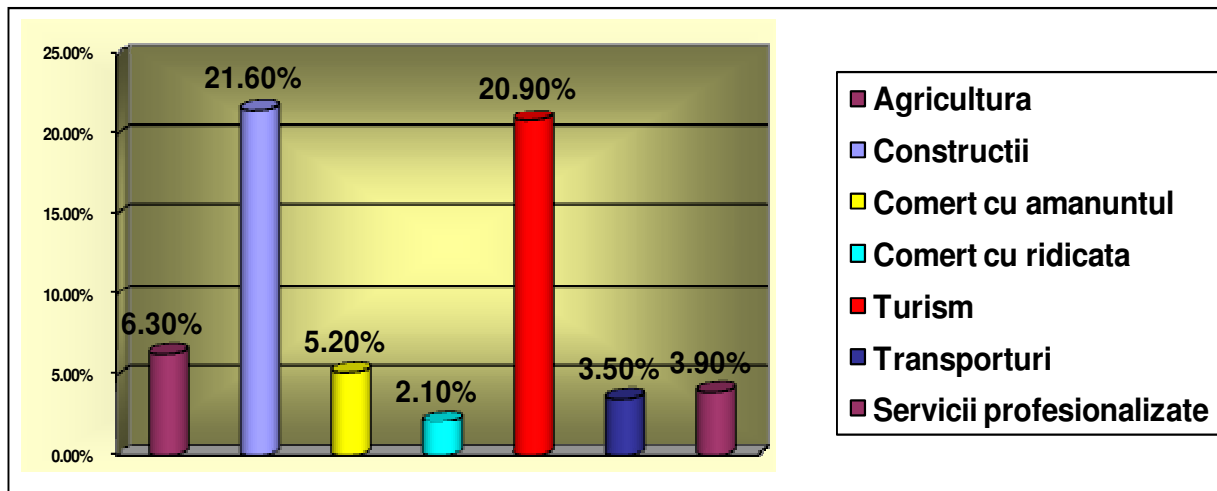
În vederea satisfacerii cerințelor părților interesate, elevi, părinți și agenți economici, societatea civilă, urmărim armonizarea permanentă a cererii și a ofertei, în limitele permise de legislația în vigoare. Studiul anual al PRAI și PLAI are menirea de a releva tendințele de pe piața muncii la nivel național și local. Graficele* care relevă dezvoltarea diferitelor sectoare economice (în cazul nostru al construcțiilor) sunt corelate cu răspunsurile primite de la agenții economici pe chestionarele realizate în cadrul școlii** și cu cele primite de la elevi și părinți pe chestionare specifice***. Rezultatele analizei acestor informații sunt coroborate cu datele privind dinamica populației școlare la nivel zonal și local pe categorii de rezidență (urban, rural)****.

Rezultatul acestor activități se materializează prin Planul de Școlarizare propus către ISJ pentru aprobare și prin Planul școlii.

În cadrul Planului școlii se evidențiază direcții în directă colaborare cu agenții economici în vederea asigurării locurilor de instruire practică, a inserției profesionale și a dezvoltării bazei materiale a școlii.

Nevoile pieței muncii, ale părților interesate în general sunt reflectate și de realizarea, avizarea și utilizarea curriculumului la decizia școlii -CDS- și a curriculumului în dezvoltarea locală -CDL- prin care se poate răspunde unor cerințe strict locale, „de nisă”.

*



**

Chestionar pentru agenți economici

CHESTIONAR
Pentru agenți economici

Pentru a încerca armonizarea ofertei educaționale a școlii cu necesitățile reale ale operatorilor de pe piața construcțiilor din județul nostru, în spiritul integrării europene, vă rugăm să răspundeți la câteva întrebări pe care noi le considerăm foarte importante.

Curriculumul școlar este împărțit în trei categorii:

- trunchiul comun (TC) : obligatoriu pentru toți elevii
- curriculumul de dezvoltare locală (CDL) : impus de forurile superioare
- curriculumul la decizia școlii (CDS) : realizat în școală, avizat de către agenți economici și ISJ Cluj

Partea în care poate acționa școala pentru satisfacerea în mai mare măsură a nevoilor agenților economici este cea reprezentată de CDS - uri.

În prezent CDS - urile predate în școala noastră sunt : (exemplu !)

Nr. crt.	DENUMIREA	COMPETENȚELE DEZVOLTATE
1	Corpuri geometrice și machete a IX – a	- utilizarea corectă a instrumentelor de desen tehnic - realizarea de construcții grafice simple - realizarea de corpuri geometrice - realizarea de machete
2	Reprezentări grafice a X – a	- utilizează instrumentele de desen tehnic - realizează reprezentări grafice ale construcțiilor - verifică rezultatele obținute
3	Reprezentări convenționale a X – a	- reprezentarea diferitelor materiale - corelarea materialelor cu reprezentările lor convenționale
	Elemente de construcții a XI - a	- reprezentarea grafică a elementelor de construcții - respectarea standardelor specifice desenului tehnic în reprezentare - identificarea materialelor din care sunt realizate elementele de construcții
5	Elemente de proiectare a XII- a	- reprezintă planuri de construcții la diferite scări de reprezentare - reprezintă detalii de execuție a construcțiilor - citește și interpretează normative și standarde privind proiectarea construcțiilor
6	Termoeficiență în construcții a X – a sam	Competența cheie: satisfacerea nevoilor clienților - recunoaște drepturile clienților - răspunde fără discriminare cerințelor nevoilor clienților în domeniul său de activitate - oferă clienților servicii corespunzătoare standardelor
7	Performanțele instalațiilor în construcții a XI-a A inst	- adaptează instalațiile tehnico-sanitare la tehnologiile actuale - promovează noi tehnologii în instalații de gaze naturale și combustibili - performează instalații de încălzire centrală
8	Zugrăveli complexe a XI-a B zug,vops, tap	- descrie modul de pregătire a materialelor și SDV-urilor pentru zugrăveli complexe (și pregătește) - explică modul de realizare (și realizează) zugrăveli complexe
9	Prelucrarea materialului lemnos aXI-a C dulg., tamp., parc.	- descrie modul de pregătire a materialelor și SDV-urilor pentru lucrări de prelucrare a materialului lemnos - explică modul de prelucrare a materialului lemnos

ANEXA 4 - INSTRUMENTE UTILIZATE DE FURNIZORII VET

Deoarece nevoile firmelor au o dinamică deosebită, vă rugăm ca în interesul ambelor părți să completați tabelul alăturat.

Nr. Crt.	Găsiți utilă continuarea predării CDS- urilor menționate ? Care?		Competențe care doriți să fie dezvoltate în mai mare măsură	Propuneri de CDS-uri care ar răspunde nevoilor firmei dumneavoastră
	DA . Care?	NU . Care?		
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
8)				

ANEXA 4 - INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

1) Considerați că acordarea de burse de studiu din partea firmei ar fi utilă ? Bifați caseta corespunzătoare !

- dacă ☐ **DA** vă rog completați tabelul de mai jos

- dacă ☐ **NU** vă rog treceți la întrebarea următoare

nr. crt.	Calificare / Nivel	Cu contract		Fără contract		nr. burse anuale	valoare a bursei
		cămin-cantină	bani (sumă fixă)	cămin-cantină	bani (sumă fixă)		
1.	INSTALAȚII /						
2.	CONSTRUCȚII /						
3.	DULGERIE /						
4.	ELECTRIC /						

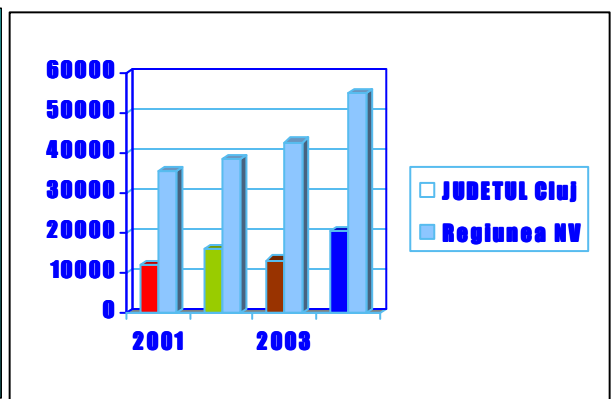
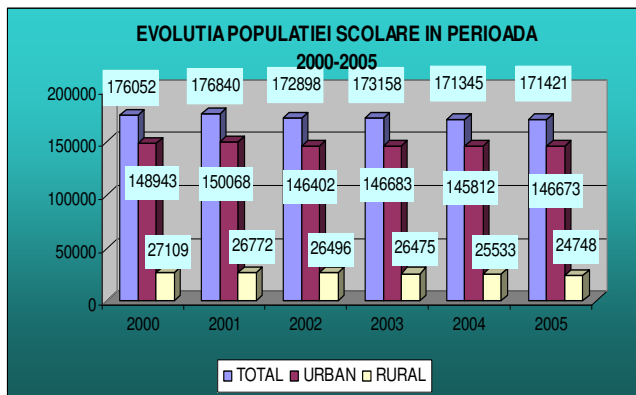
2) Cum credeți că puteți sprijini școala:

a) pe planul realizării de curriculum în domeniul tehnic

b) pe plan material

3) dacă sunteți dispuși la dezvoltarea unor parteneriate cu școala noastră vă rugăm să sugerați tematica la care v-ați gândit

Evoluția populației școlare



Adaptarea ofertei școlii la nevoile beneficiarilor o facem și ținând seama de rezultatele obținute de elevi în perioadele de practică comasată, reflectate de formularele de EVALUARE individuală completate de agentul economic, în care la rubrica COMENTARII apar observații pertinente legate în principal de abilități de lucru și de competențe sociale:

FORMULAR DE EVALUARE

a elevului pentru practica în producție

Agent economic

Elevul a desfășurat activitatea de practică în următoarele domenii și pentru următoarele operațiuni:

Domeniul	1	2	3	4	5
Interes față de muncă					
Abilități practice					
Calitatea activității desfășurate					
Simțul ordinii					
Responsabilitatea față de muncă și față de angajamente /					

COMENTARII:

EVALUARE FINALĂ:

EXCEPȚIONAL

FOARTE BUN

BUN

☐☐☐☐☐SEMNĂTURĂ TUTORE
AG. ECONOMIC

SEMNĂTURĂ M.I



Anexa 4.6 Rezultatele chestionarului privind necesitățile de instruire

- 1) În opinia dvs. Formarea continuă a profesorilor reprezintă:**
 - a) Un drept
 - b) O obligație

- 2) Considerați că instituțiile responsabile pentru formarea permanent a profesorilor trebuie să fie:**
 - a) Universitățile
 - b) Asociațiile profesorilor
 - c) Inspectoratul școlar
 - d) Centrul Național pentru Pregătirea profesorilor
 - e) Alte instituții care furnizează învățământ la distanță
 - f) Școala

- 3) Cine ar trebui să fie implicat în decizia privind selecția profesorilor și formatorilor**
 - a) Directorul
 - b) Inspectorul Școlar
 - c) Șeful comisiei de metodică
 - d) Inspectorii școlari pe discipline
 - e) Profesorul

- 4) Care este durata pe care ar trebui să o aibe un curs de instruire**
 - a) O zi
 - b) Trei zile
 - c) O săptămână
 - d) Depinde de obiectivele cursului
 - e) Alt interval

- 5) Considerați că instruirea prin diploma academic ajută în activitatea de instruire**
 - a) Foarte mult
 - b) Mult
 - c) Într-o oarecare măsură
 - d) Puțin
 - e) Foarte puțin

- 6) Considerați că diplomele academic reprezintă o condiție pentru evoluția în carieră:**
 - a) DA
 - b) NU
 - c) Nu știu

7) Cum apreciați instruirea didactică și pedagogic din Universitate

- a) Foarte bună
- b) Bună
- c) Adecvată
- d) Slabă
- e) Inexistentă

8) Care este corespondența dintre instruirea continuă și așteptările dvs.

- a) Foarte bună
- b) Bună
- c) Medie
- d) Slabă
- e) Foarte slabă

9) Pe ce aspect ați dori să se concentreze formarea continuă

- a) Proiectare didactică
- b) Curriculum
- c) Metode de predare
- d) Principii și tehnici de evaluare
- e) Organizarea și gestionarea elevilor
- f) Educație pentru elevi cu nevoi special

10) Care dintre următoarele component ale metodologiei și psihopedagogiei credeți că sunt cele mai importante (alegeți 4)

- a) Teorii și practici de evaluare
- b) Teorii și metodologii pentru curriculum
- c) Gestiunea clasei
- d) Metode de predare
- e) Cerințe educaționale pentru studenți cu nevoi speciale

11) Listați 5 din cele mai frecvente dificultăți întâmpinate în activitatea de predare

Structurarea modernă a conținutului, evaluare didactică, tratament diferențiat al studenților, consiliere, proiectare, disciplină școlară, organizarea clasei

12) Evaluați care sunt principalele 2 schimbări aduse în procesul de instruire și formare în urma participării la cursuri

- a) Îmbunătățirea sistemului de evaluare
- b) Îmbunătățirea relației student – professor
- c) Abordare nouă pentru subiecte vechi
- d) Știință
- e) Metode

13) În opinia dvs, cât de important este instruirea în procesul educațional

- a) Foarte Importantă
- b) Importantă
- c) Mediu
- d) Puțin important
- e) Foarte puțin important

14) Din următoarele forme de învățare, care vi se pare cea mai eficientă

- a) Instruire inițiată la nivelul școlii
- b) Discuții la nivelul Comisiilor
- c) Ședințe deschise
- d) Prezentări în Consiliu

15) Ce parere aveți despre instruirea prin Asociațiile Profesorilor

- a) Este modern și eficientă
- b) Îi sprijină pe cei interesați
- c) Ajută profesorii tineri
- d) Ajută conducerea
- e) Nu e de ajutor



ANEXA 4.7 – EXEMPLE DE FIȘE ȘI CHESTIONARE DIN DOSARUL CADRELOR DIDACTICE

1 CHESTIONAR PENTRU STUDIAREA RELAȚIEI PROFESOR – ELEV

Vă rugăm să bifați (completați) răspunsul ales de dumneavoastră. Precizăm faptul că răspunsurile date sunt confidențiale.

1. Sexul: a. Masculin b. Feminin
2. Vârsta: a. între 22-30 ani b. 31-40 ani c. 41-50 ani d. peste 50ani.
3. Vechimea în învățământ: a. până la 5 ani b. 6-10 ani c. 10-20 ani d. peste 20 ani.
4. Materia predată de dumneavoastră face parte din cadrul:
 - a. Stiințe reale b. Stiințe socio-umane c. Materiilor de specialitate.
5. Alegerea profesiei a fost determinată de:
 - a. influența părinților, profesorilor dumneavoastră sau a altor persoane;
 - b. lipsa altei oportunități văzând un loc de munca;
 - c. inclinația spre această profesie;
 - d. alt motiv: _____.
6. Ați îndeplinit funcția de profesor diriginte:
 - a. sunt și în prezent diriginte;
 - b. nu, niciodată;
 - c. da, dar în prezent nu sunt dirigintele nici unei clase.
7. Considerați că generația actuală de elevi se caracterizează prin:
 - a. spiritul creativ;
 - b. tendința de rebeliune;
 - c. dezinteres față de școală;
 - d. altele: _____.
8. Rolul principal în educarea elevilor din ziua de astăzi îl joacă:
 - a. familia;
 - b. școala;
 - c. cercul de prieteni;
 - d. altele: _____.
9. În general, implicarea familiei în sprijinirea procesului instructiv-educativ are un caracter de:
 - a. sprijin;
 - b. neimplicare;
 - c. altul: _____.

ANEXA 4 – INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

10. Comportamentul elevilor în cadrul orele de curs, în general, este unul:
- a. corespunzător statutului de elev;
 - b. necorespunzător.
11. De-a lungul carierei de până acum, s-a întâmplat să întâlniți elevi cu un comportament problematic în cadrul orelor predate de dumneavoastră.:
- a. Da;
 - b. Nu.
12. Acest comportament problematic a constat, în general, în:
- a. efectuarea de diverse remarci nepotrivite referitoare la conținutul lecției;
 - b. efectuarea unor remarci nepotrivite la adresa colegilor de clasă;
 - c. efectuarea unor remarci nepotrivite la adresa persoanei dumneavoastră;
 - d. altele: _____.
13. Cum rezolvați acest tip de situație problematică ivită în cadrul orei de curs:
- a. atenționez elevul de comportamentul nepotrivit de care dă dovadă;
 - b. anunț profesorul diriginte de incidentul apărut;
 - c. verific cunoștințele elevului referitoare la materia predată;
 - d. cer să fie anunțați părinții;
 - e. apelez la profesorul psiholog pentru a-l consilia pe elevul în cauză;
 - f. altele: _____.
14. S-a întâmplat vreodată să fiți agresat verbal de vreunul din elevii dumneavoastră:
- a. Da;
 - b. Nu.
15. S-a întâmplat vreodată să fiți agresat fizic de vreunul din elevii dumneavoastră:
- a. Da;
 - b. Nu.
16. Elevilor din cadrul claselor la care predați dumneavoastră le puteți reproșa următoarele:
- a. atitudinea necorespunzătoare față de colegii lor;
 - b. atitudinea față de cadrele didactice;
 - c. vestimentația utilizată pentru a veni la cursuri;
 - d. lipsa de interes pentru studiu;
 - e. altele: _____.
17. Activitatea dumneavoastră didactică poate fi caracterizată drept:
- a. interesantă;
 - b. solicitantă;
 - c. plină de satisfacții profesionale;
 - d. afectată de rutină;
 - e. stresantă;
 - f. altele: _____.
18. Propuneri referitoare la îmbunătățirea relației profesor – elev:
- _____
-



2. Formular de Evaluare a Profesorului de liceu

NUMĂRUL FIȘEI DE POST

NUMELE și PRENUMELE PROFESORULUI

REZULTATUL EVALUĂRII.....

PERIOADA EVALUATĂ

UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ	Indicatori de performanțe		Scor	
			Max	Îndeplinit
A. PROIECT DIDACTIC	1. Studiul aprofundat al programei școlare	Corelează conținutul activităților de predare cu obiectivele generale, cu punctele programei școlare și cu numărul de ore alocat.	2	
	2. Selectarea adecvată a materialelor didactice	Alege manualele și materialele auxiliare adecvate cu profilul elevilor	2	
	3. Proiectarea și actualizarea programelor potrivit recomandărilor metodologice și actualizarea planurilor	Alege strategia optimă care asigură îndeplinirea eficientă și integrală a programei școlare și a obiectivelor generale.	4	
		Livrează la timp toate documentele necesare , prelucrate și completate conform cerințelor	2	
	4. Realizarea proiectului didactic	a) stabilește obiectivele lecției	1	
		b) asigură asimilarea conținutului predat	1	
		c) corelează strategia didactică cu obiectivele și conținutul activității de predare	1	
		d) facilitează accesul elevilor la informații.	1	
B.	1. Organizarea procesului de învățare în clasă	Selectează situațiile de învățare care crează și dezvoltă deprinderi utile	2	
		Utilizează chestionare privind deprinderile de învățare	2	
	2. Selectarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de învățare adecvate pentru nivelul elevilor și pentru cantitatea de informații	Utilizează instrumente materiale de predare și auxiliare adecvate	2	

ANEXA 4 – INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

ORGANIZAREA și PERFORMANȚELE ACTIVITĂȚII DE ÎNVĂȚARE	3. Corelarea secvențelor de predare cu obiectivele operaționale în vederea dezvoltării și formării personalității elevilor		2	
	4. Organizarea activităților practice și aplicative în procesul de învățare	a) Pregatește activitățile practice (obiective, materiale, instrumente)	2	
		b) Desfașoară activități practice	2	
		c) Îndrumă și monitorizează elevii în activitățile de practică	2	
	5. Utilizarea eficientă a materialelor didactice și a echipamentelor audio-video (inclusiv PC)	Realizează și achiziționează materiale didactice	2	
	6. Evaluarea progresului obținut de elevi	a) Stabilește momentul evaluării	1	
		b) Stabilește și utilizează instrumentele de evaluare	2	
		c) Evaluează și utilizează rezultatele evaluării	2	
		d) Utilizează datele evaluării pentru zonele de îmbunătățire a elevilor	1	
C. PARTICIPAREA LA ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE COMPLEMENTARE	1. Examene, verificări, simulări	a) Proiectează conținuturi	2	
		b) Supraveghează elevii	2	
		c) Evaluează cunoștințele elevilor	2	
	2. Întreceri școlare, olimpiade școlare	a) Proiectează conținuturi	2	
		b) Supraveghează elevii	2	
		c) Evaluează cunoștințele elevilor	2	
	3. Expoziții, simpozioane, sesiuni științifice, evenimente culturale, sportive și recreative .	a) Îndrumare	2	
		b) la parte activ pe termen scurt și lung (4-7 zile)	4	
D. PARTICIPAREA LA ACTIVITĂȚILE DE FORMARE	4. Activități suplimentare cu elevii	a) Pentru performanțe	2	
		b) Pentru recuperarea cunoștințelor care nu au fost asimilate	4	
	1) Confirmări, grade didactice, doctorat, învățare continuă, specializări.		2	
	2. Dezvoltare personală	a) Articole în reviste, lucrări științifice la conferințele de specialitate	2	
		b) Proiectează programe școlare și manual, produce materiale didactice auxiliare	2	
		c) Instruire practică pedagogică	2	
		d) Participarea la activități didactice sau științifice de prestigiu	2	
		la parte la proiecte internaționale	2	

ANEXA 4 – INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

E. COMUNICARE	1. Profesor-Elev	a) Selectează mijloace de comunicare adecvate	1	
		b) Respectă partenerul de discuție	1	
		c) Furnizează feed-back	1	
		d) Dezvoltă comunicarea elev-elev, elev-clasă	2	
		e) Consiliază corect elevii	2	
		f) Completează toate documentele	2	
	2. Profesor- Profesor	a) Comunicare profesională	2	
		b) Comunicare privind programa școlară	1	
		c) Comunicare cu colegii	1	
		d) Comunicare cu conducerea	1	
	3. Profesor-familie	a) Informează familia	2	
		b) Consiliază părinții	2	
		c) Implică familia în rezolvarea problemelor apărute în clasă	2	
F. COMPORTAMENT	1. Comportamentul față de elevi	a) Comportamentul față de elevii din clasele sale	1	
		b) Comportamentul față de elevii din alte clase	1	
	2. Comportamentul față de personalul școlii	a) Comportamentul față de management	1	
		b) Comportamentul față de personalul didactic	1	
		c) Comportamentul față de personalul auxiliar	1	
	3. Reprezintă interesele școlii	Obținerea de finanțări	2	
	4. Îmbrăcăminte și atitudine decente		1	
	5. Punctualitate , seriozitate, prezența la clasa - 50 min.		5	
RESPONSABILITĂȚI	6. Grijă față de proprietatea școlii		5	
	1. Sarcini / responsabilități (1 punct fiecare)	Îndeplinirea exemplară a sarcinilor și a responsabilităților	3	
	2. Urmărește și participă la păstrarea curățeniei în interiorul și în jurul școlii		3	
	3. Obține fonduri nebugetare: sponsorizări, donații, proiecte, burse, etc.		4	
SCOR TOTAL			120 p	

SCOR TOTAL

* 101 – 120 - calificativ : FOARTE BUN; * 81 – 100 - calificativ: BUN
 * 61 – 80 - calificativ: SATISFĂCĂTOR ; * 0 - 60 - calificativ: NESATISFĂCĂTOR

16. Anexa 4.8 Chestionar de Evaluare



Pentru îmbunătățirea activității noastre și pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor dumneavoastră vă rugăm să completați următorul chestionar:

Curs:	
Perioada:	

I. Evaluare generala a cursului

	Acord deplin	Acord	Indiferent	Dezacord	Deacord total
Obiectivele cursului au fost clare					
Activitățile din cadrul cursului au respectat obiectivele formulate					
Cantitatea de informații primite a fost adecvată					
Subiectul cursului îmi este util pentru dezvoltarea profesională în domeniul meu de specialitate					
Cursul este important pentru cariera mea					
Aș recomanda acest curs unei persoane cunoscute					

- Cât de mult v-ați implicat în activitățile acestui curs?

De loc	☐
Oarecum	☐
Total	☐

- Câte cunoștințe practice ați acumulat la acest curs?

Multe	☐
Unele	☐
De loc	☐

Care este părerea dumneavoastră generală despre acest curs?

Foarte bună	☐	Bună	☐	Medie	☐	Proastă	☐	Foarte proastă	☐
-------------	--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	----------------	--------------------------

Care sunt punctele tari ale acestui curs după părerea dumneavoastră?

--

Care sunt punctele slabe ale acestui curs după părerea dumneavoastră?

--

II. Evaluarea generală a formatorilor		
Versiunea 1: Niciodată	Versiunea 2: Uneori	Versiunea 3: De obicei
Versiunea 4: În majoritatea cazurilor	Versiunea 5 : Întotdeauna	

	Formatorul 1					Formatorul 2				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ați primit răspunsuri la întrebările adresate formatorului ?										
Formatorul a fost receptiv la comentariile și întrebările dvs?										
Formatorul a fost eficient în prezentarea făcută?										
Formatorul a avut o atitudine pozitivă în timpul cursului ?										

Care este părerea dumneavoastră generală despre formator?

	Formatorul	Formatorul 2
Foarte bună		
Bună		
Satisfăcătoare		
Proastă		
Foarte proastă		

Ce ați recomanda pentru îmbunătățirea performanțelor formatorului?

Formatorul 1:

ANEXA 4 - INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

Formatorul 2:

III. Evaluarea generală a instituției de formare

	Acord deplin	Acord	Indiferent	Dezacord	Deacord total
Materialele de formare sunt adecvate și complete					
Sala de formare a fost bine organizată					
Microclimat adecvat					
Tehnicile de predare au fost adecvate (video proiector, retroproiector, calculator)					
Masa de prânz a fost adecvată					
Personalul instituției a fost cooperant și a răspuns tuturor solicitărilor la timp					



Anexa 4.9

Chestionar de Evaluare a eficienței cursului de formare

(DE COMPLETAT DUPA 6 LUNI DE LA TERMINAREA CURSULUI)

Nume și Prenume: _____

Cursul la care ați participat: _____

Perioada: _____

1. Privind în retrospectivă, de la 1 la 5, cum apreciați cursul la care ați participat? (marcați o opțiune)

Foarte util (1)	Util (2)	Așa și așa (3)	Inutil (4)	Care curs?(5)

2. De la 1 la 5, cât de multe ați implementat din problemele prezentate la curs? (marcați o opțiune)

Toate(1)	Multe(2)	Destul de multe (3)	Puține(4)	Foarte puține-Niciuna (5)

3. Care sunt cele mai importante noțiuni pe care le-ați reținut în urma cursului?

4. Considerați că este necesar să vă completați cunoștințele cu altele din același domeniu? (informații mai detaliate din domeniu)? De ce?

5. Ce ați schimbat în metoda dvs. de lucru? Vă rugăm să bifați

☐	O mai bună organizare
☐	Lucrul în echipă
☐	Schimbarea tehnicilor de lucru

☐	Optimizarea procesului muncii
☐	Îmbunătățirea comunicării cu clienții
☐	Îmbunătățirea comunicării cu colegii

ANEXA 4 - INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

☐	Îmbunătățirea controlului financiar	☐	Îmbunătățirea managementului timpului
☐	Îmbunătățirea sănătății și siguranței	☐	Minimizarea costurilor
☐	Altele, vă rugăm detaliați		

6. dacă ati schimba ceva la cursul pe care l-ati urmat, care ar fi acest lucru?

☐	Organizarea	☐	Materiale de formare clare
☐	Introducerea teoretică	☐	Aspecte practice
☐	Introducerea studiilor de caz	☐	Implementarea cunoștințelor primite
☐	Altele, vă rugăm menționați		



Anexa 4.10

Ghid de auto-evaluare privind aplicarea ISO 9001:2000

Sectiunea SISTEMUL CALITĂȚII

4.1 Stabilirea Sistemului Calității		Raspunsuri			Procese care trebuie schimbate
DEZVOLTAREA SMC					
1	Organizația dvs. a creat un SMC în conformitate cu ISO 9001:2000	DA	NU	NA	
2	Ați identificat procesele care caracterizează SMC dvs.	DA	NU	NA	
3	Ați identificat procesele de management	DA	NU	NA	
4	Ați identificat procesele de resurse	DA	NU	NA	
5	Ați identificat procesele de produse	DA	NU	NA	
6	Ați identificat procesele de măsurări	DA	NU	NA	
7	Ați descris procesele SMC	DA	NU	NA	
8	Ați descris conexiunile dintre procese	DA	NU	NA	
	IMPLEMENTAREA SMC				
9	Organizația dvs. a implementat un SMC în conformitate cu ISO 9001:2000	DA	NU	NA	
10	Organizația dvs. utilizează procesele SMC	DA	NU	NA	
11	Controlați performanța SMC	DA	NU	NA	
12	Controlați performanța proceselor dvs.	DA	NU	NA	
13	Susțineți performanța proceselor SMC	DA	NU	NA	

ANEXA 4 - INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

14	Asigurați resursele pentru procesele dvs.	DA	NU	NA	
15	Asigurați resursele pentru monitorizarea performanței proceselor	DA	NU	NA	
16	Asigurați disponibilitatea informațiilor care sunt necesare proceselor dvs.	DA	NU	NA	
17	Asigurați disponibilitatea informațiilor pentru monitorizarea performanței proceselor	DA	NU	NA	
	ÎMBUNĂTĂȚIREA SMC				
18	Organizația dvs. îmbunătățește continuu eficacitatea SMC	DA	NU	NA	
19	Organizația dvs monitorizează performanța proceselor	DA	NU	NA	
20	Is your organisation measuring the process performances	DA	NU	NA	
21	Organizația dvs îmbunătățește performanțele proceselor	DA	NU	NA	
4.2.	Documentația SMC				
4.2.1.	Realizarea Documentației SMC				
22	Organizația dvs. a realizat documentele care sunt utilizate pentru implementarea, mentenanță și controlul SMC	DA	NU	NA	
23	Ați realizat documentația privind politicile Calității	DA	NU	NA	
24	Ați realizat documentația privind obiectivele Calității	DA	NU	NA	
25	Ați realizat documentația privind procedurile Calității	DA	NU	NA	
26	Ați realizat Manualul Calității	DA	NU	NA	
27	Ați realizat înregistrările Calității	DA	NU	NA	
28	Ați realizat documentația privind procesele specifice	DA	NU	NA	
29	Utilizați documentația în procesele de planificare	DA	NU	NA	

ANEXA 4 - INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

30	Utilizați documentația în controlul proceselor	DA	NU	NA	
31	Documentația dvs. este conformă cu domeniul de activitate al organizației	DA	NU	NA	
32	Documentația dvs. este conformă cu mărimea organizației dvs.	DA	NU	NA	
33	Documentația dvs. este conformă cu tipul proceselor organizației	DA	NU	NA	
34	Documentația dvs. este conformă cu conexiunea dintre procese	DA	NU	NA	
35	Documentația dvs. este conformă cu competențele personalului	DA	NU	NA	
4.2.2.	Realizarea Manualului Calității	DA	NU	NA	
36	Organizația dvs. a creat un Manual SMC	DA	NU	NA	
37	Manualul SMC documentează procedurile sau face referire la proceduri	DA	NU	NA	
38	Manualul SMC descrie interconecția dintre procese	DA	NU	NA	
39	Manualul SMC descrie aria SMC	DA	NU	NA	
40	Manualul SMC justifică toate excepțiile	DA	NU	NA	
4.2.3.	Controlul documentelor SMC	DA	NU		
41	Organizația dvs a creat și a documentat o procedură de control a documentelor SMC	DA	NU	NA	
42	Procedura de control a documentelor asigură că documentele sunt aprobate înainte de a fi distribuite	DA	NU	NA	
43	Procedura de control a documentelor asigură că la punctele de distribuire se găsește versiunea corectă	DA	NU	NA	
44	Procedura de control a documentelor asigură că data și nr. reviziei sunt menționate pe document	DA	NU	NA	
45	Procedura de control a documentelor asigură că schimbările făcute în documente sunt vizibile	DA	NU	NA	

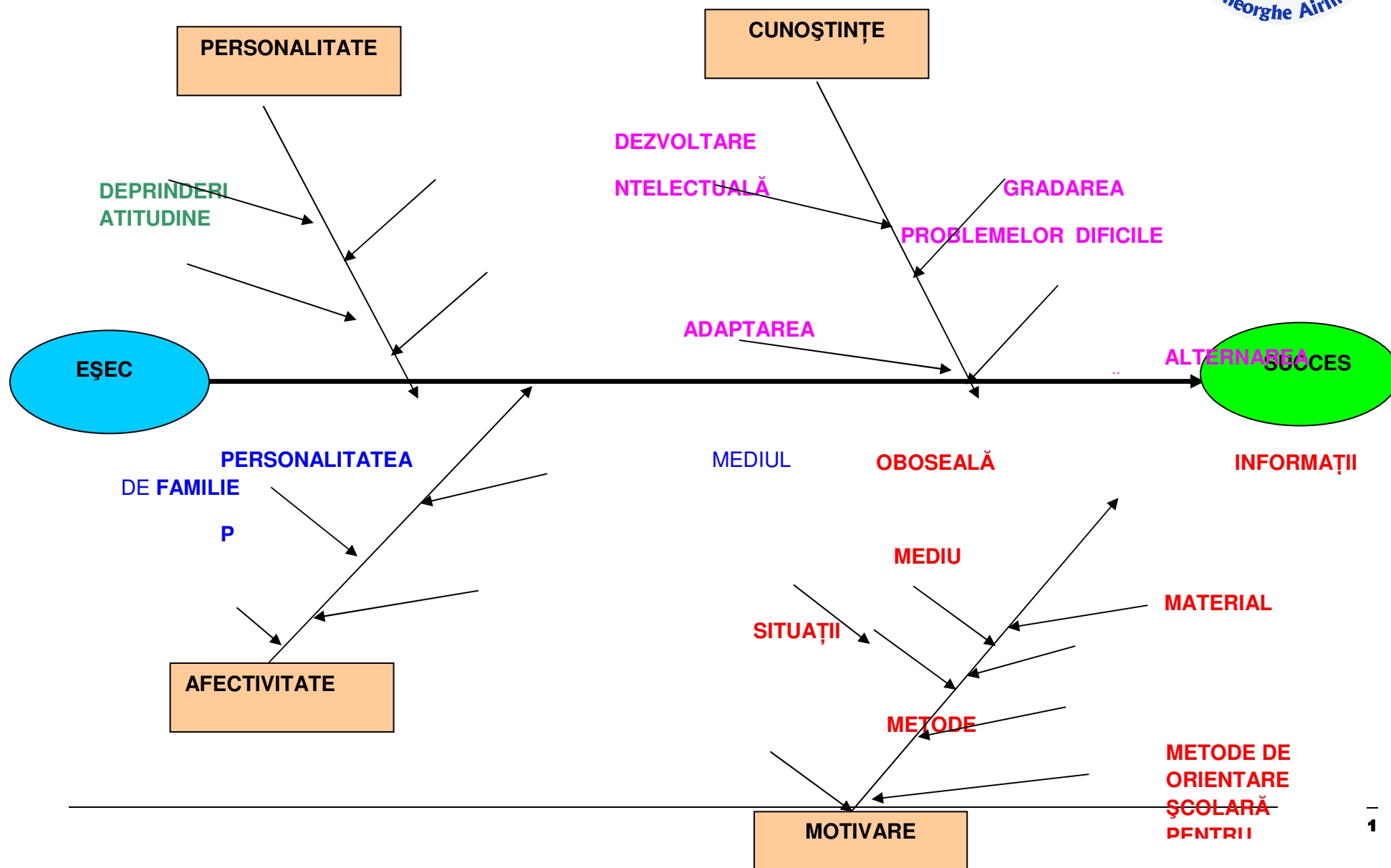
ANEXA 4 - INSTRUMENTE FOLOSITE DE FURNIZORI

46	Procedura de control a documentelor asigură că se păstrează identitatea documentelor	DA	NU	NA	
47	Procedura de control a documentelor asigură că documentele externe sunt monitorizate	DA	NU	NA	
48	Procedura de control a documentelor asigură că documentele externe sunt identificate	DA	NU	NA	
49	Procedura de control a documentelor asigură că nu se folosesc în mod accidental documente depășite	DA	NU	NA	
50	Procedura de control a documentelor asigură că versiunile depășite ale documentelor păstrate sunt identificate	DA	NU	NA	
51	Procedura de control a documentelor asigură că documentele folosite ca înregistrări ale calității sunt controlate	DA	NU	NA	
4.2.4.	Mentenanța înregistrărilor SMC	DA	NU		
52	Organizația dvs păstrează înregistrări	DA	NU	NA	
53	Înregistrările păstrate arată că SMC este eficient	DA	NU	NA	
54	Ați realizat o procedură pentru controlul înregistrărilor	DA	NU	NA	
55	Procedura ține sub control identificarea înregistrărilor	DA	NU	NA	
56	Procedura ține sub control mentenanța înregistrărilor	DA	NU	NA	
57	Procedura ține sub control extragerea înregistrărilor	DA	NU	NA	
58	Procedura ține sub control protecția înregistrărilor	DA	NU	NA	
59	Procedura ține sub control scoaterea din uz/îndepărtarea înregistrărilor	DA	NU	NA	
60	Procedura ține sub control durata arhivării înregistrărilor	DA	NU	NA	

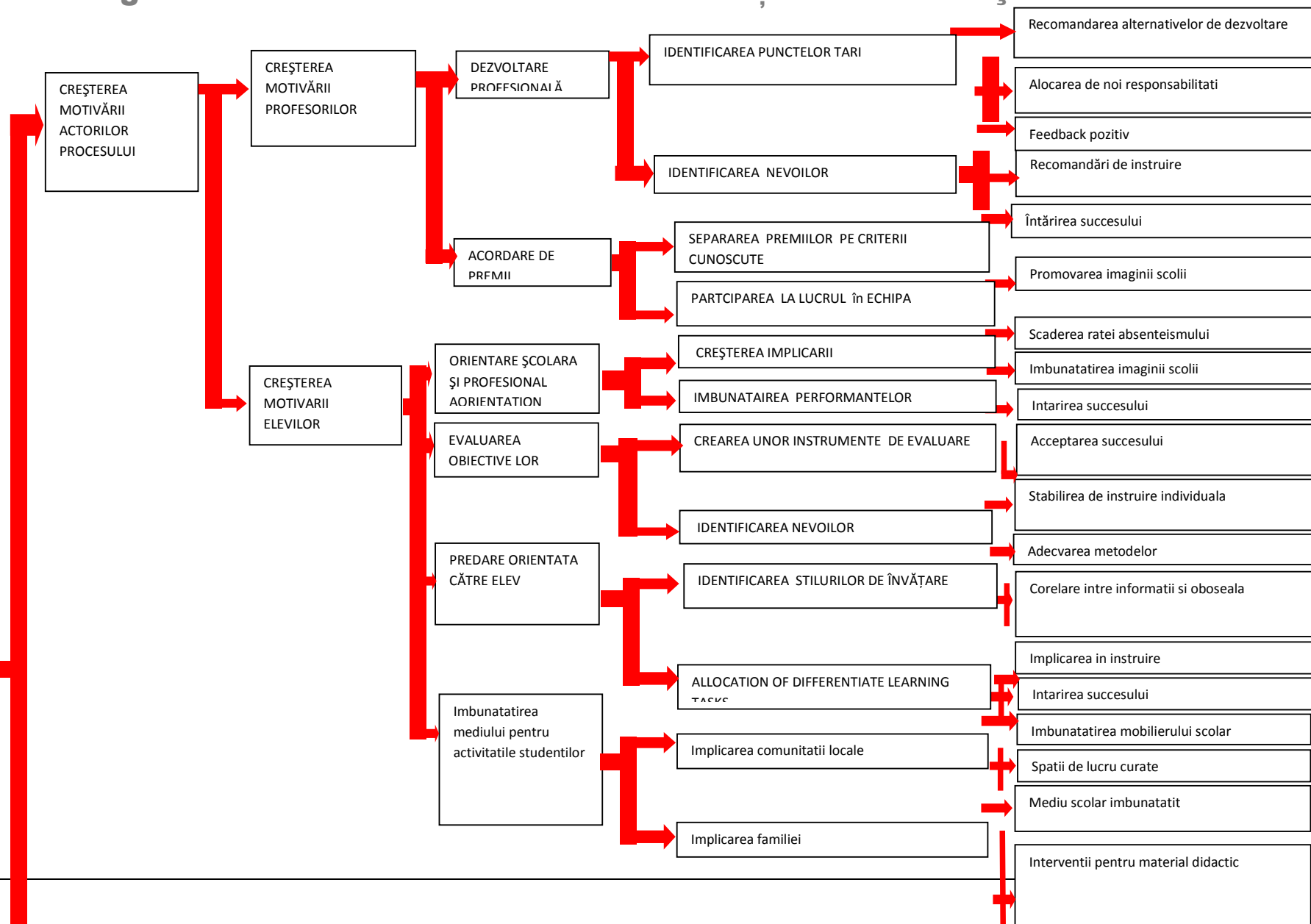


Anexa 4.11 Diagrama Ishikawa

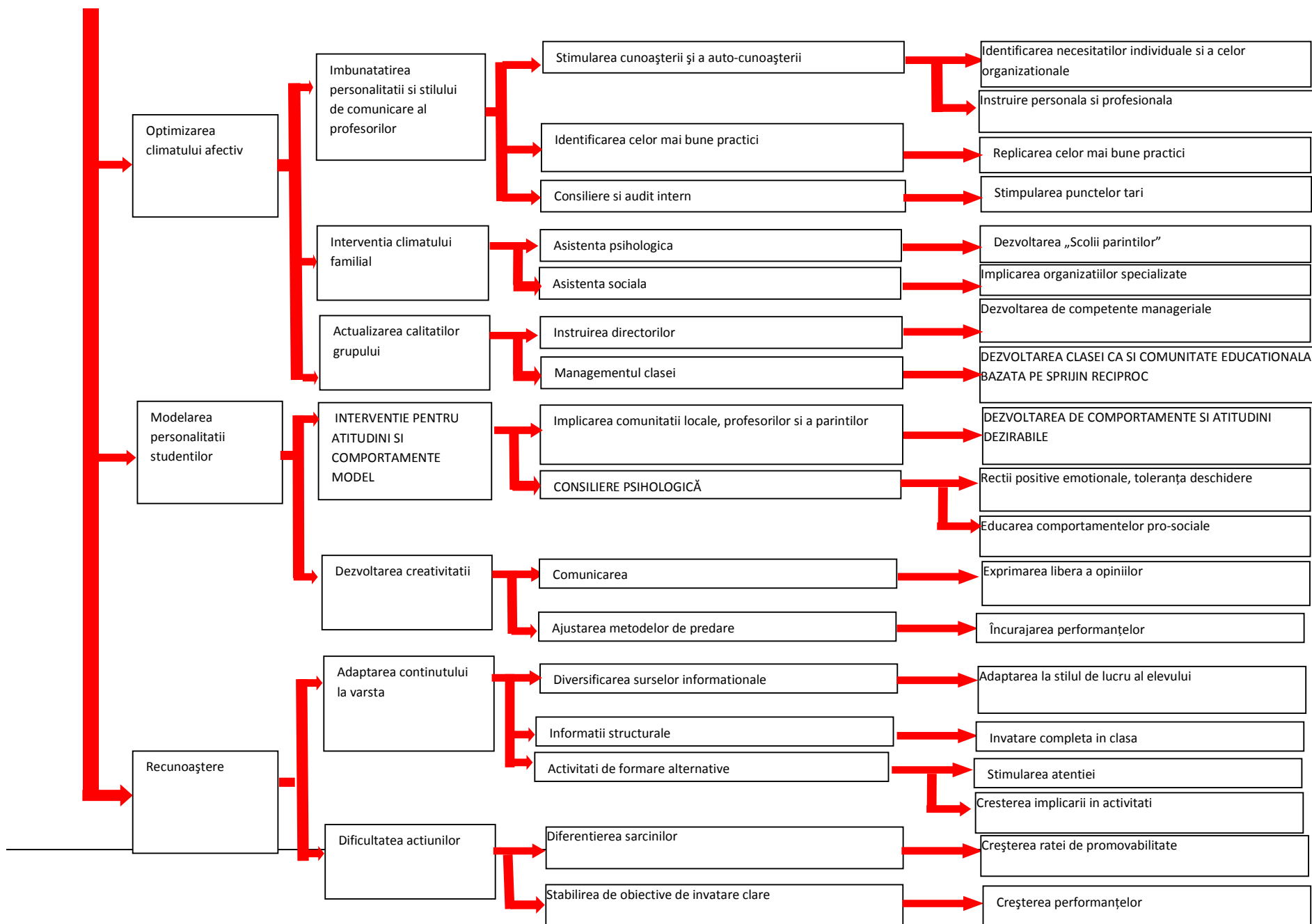
CAUZA - EFECT Analiza factorilor care influentează succesul școlar



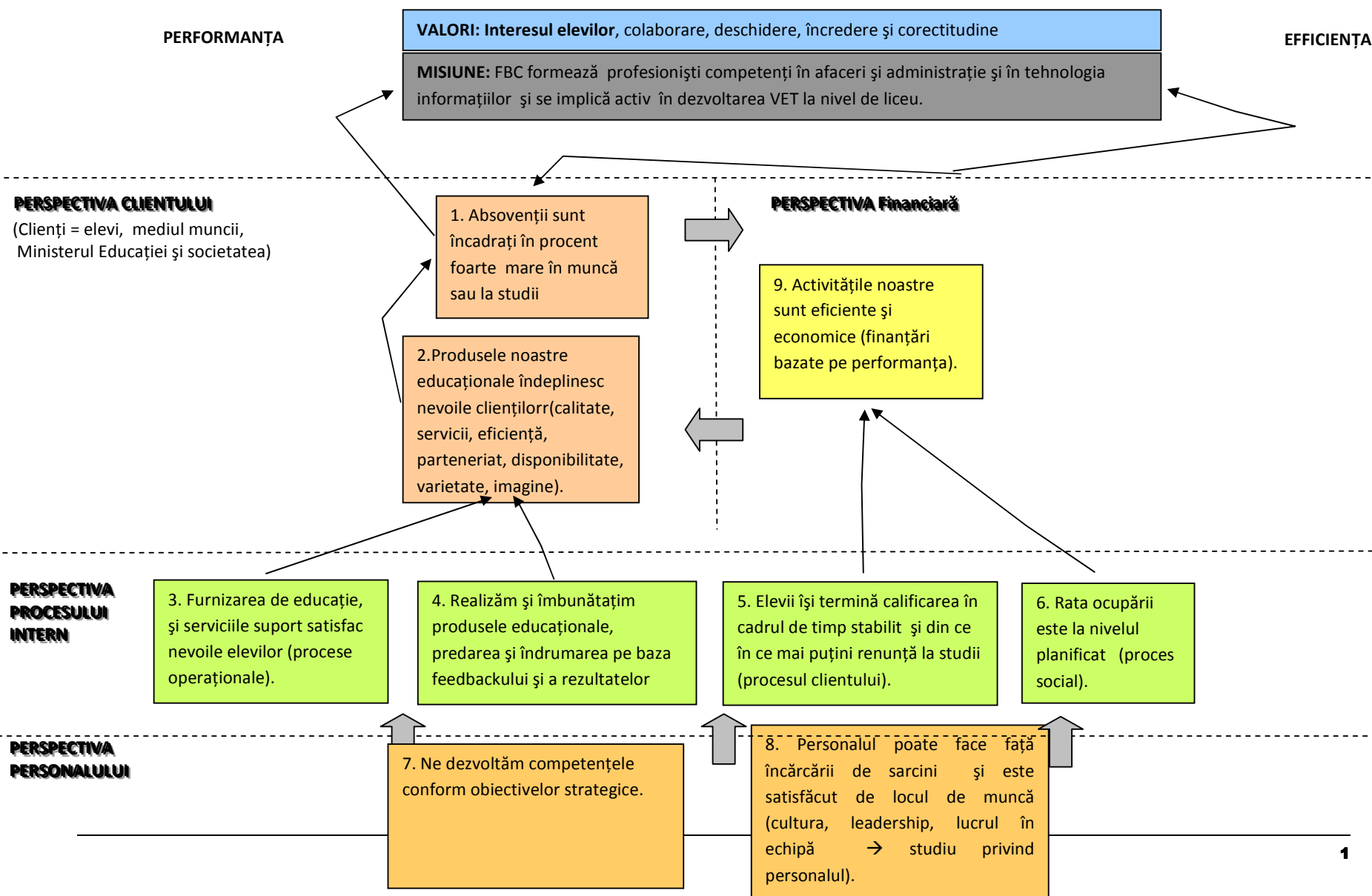
**SUCCE
SCOLAR**



APPENDIX 4 – TOOLS USED BY VET PROVIDERS



Anexa 4.13





OBIECTIVELE STRATEGICE

Perspectiva Clientului

1. Deținătorii certificatelor de calificare se încadrează în muncă sau își continuă studiile în procent foarte mare (calitate).
2. Produsele noastre educaționale îndeplinesc nevoile clienților (calitate, servicii, eficiență, parteneriat, disponibilitate, varietate, imagine).

Perspectiva Proceselor Interne

3. Furnizarea de educație și serviciile suport satisfac nevoile elevilor (procese operaționale).
4. Realizăm și îmbunătățim produsele educaționale, predarea și îndrumarea pe baza feedback-ului și a rezultatelor (procese de inovare).
5. Elevii își termină calificarea în cadrul de timp stabilit și din ce în ce mai puțini renunță la studii (procesul clientului).
6. Rata ocupării este la nivelul planificat (proces social).

People perspective

7. Ne dezvoltăm competențele conform obiectivelor strategice.
8. Personalul poate face față încărcării de sarcini și este satisfăcut de locul de muncă (cultură, leadership, lucrul în echipă → studiu privind personalul).

Perspectiva Financiară

9. Activitățile noastre sunt eficiente și economice (finanțări bazate pe performanță).



Anexa 4.14 Conversatia între Director și Consilier

Conversație: director-consilier

Procese verbale privind rezultatele
--

Consilier:

Numele directorului:

Data:	durata convesației	de la:	la:
-------	--------------------	--------	-----

Următoarele obiective/acțiuni se înregistrează:

Semnătura consilierului	Semnătura directorului
-------------------------	------------------------

Conversație: director-consilier



1. Analiza ultimei conversații	
Ce obiective au fost stabilite?	
Succesul obținut	
Ce evenimente deosebite au apărut?	
Ce poate fi îmbunătățit?	
2. Ce obiective se vor stabili în viitor?	
Activitățile viitoare care se vor întreprinde sau vor fi delegate.	
Calitatea RU – în opinia mea - ce este?	
Al doilea subiect:	
Posibilitățile de îmbunătățire a activităților pedagogice	
Evaluarea rezultatelor – starea actuală- cerința mea?	
Orar autonom –Care sunt părțile bune? Ce ar trebui schimbat?	
Analiza resurselor?	
Planificarea resurselor umane?	
Relațiile cu publicul din cadrul școlii.	
Educația continuă a directorului și a personalului didactic.	
Așteptările consilierului	
3. Contribuția la dezvoltarea calității și a asigurării calității în școală și la nivel regional	

APPENDIX 4 – TOOLS USED BY VET PROVIDERS

INTERVIURI DE EVALUARE	
SQPM (managerii proiectului de calitate școlară)	
LQPM (managerii proiectului de calitate la nivel de provincie)	
Vizite	
Proiecte	
Certificate internaționale	
Participarea la concursuri	
Servicii	
Declarația privind Misiunea	
Programul școlii	
Parteneriatele cu alte școli	
Website	
Buget	
Ce îmi place în activitatea mea de director?	
Ce îmi reușește foarte bine?	
CE AR FACE MAI UȘOARĂ MUNCA MEA DE DIRECTOR ?	
Cum contribuiesc la îmbunătățirea calității în școala mea?	
Unde am nevoie de sprijinul consilierului?	
4. Evaluare	
Ce pași s-au făcut până acum?	
Ce poate fi îmbunătățit?	
Scopurile evaluării?	
Următorii pași în evaluare?	
Declarația scrisă se află în procesele verbale	



Anexa 4.15 Chestionar pentru studenți

1. Ți-au fost prezentate (de către profesori sau diriginți) drepturile și responsabilitățile pe care le ai ca elev?

- a. da
- b. nu

2. Ți sunt clare aceste drepturi acum?

- a. da
- b. nu

3. Ce anume reproșezi cel mai mult profesorilor (alege 5 variante, în ordinea importanței lor pentru tine)?

- a. cer prea mult de la noi;
- b. ne tratează prea autoritar;
- c. dau lucrări foarte grele și notele sunt mereu mici;
- d. nu își fac meseria cu pasiune și dăruire;
- e. nu sunt siguri pe explicații și se pierd în amănunte;
- f. ne fac prea multă morală în fața clasei;
- g. nu ne lasă să ne spunem niciodată părerea;
- h. se enervează foarte repede și din motive minore și ne este frică de ei;
- i. ne jignesc și nu țin cont de sentimentele noastre;
- j. ne permit prea multe obrăznicii și nu știu să ne stăpânească ;
- k. altceva _____

4. Care este profesorul care te atrage cel mai mult și de ce? Argumentează în câteva cuvinte.

5. Care este profesorul care nu îți place deloc și de ce ? Argumentează în câteva cuvinte.

6. Numerotează, în ordinea preferințelor tale, calitățile pe care le apreciezi la profesorii tăi (cel puțin 7):

- a. comunicativ și deschis;
- b. bine pregătit profesional;
- c. perseverent în munca cu elevii;
- d. cu simțul umorului;
- e. cald, prietenos, apropiat cu elevii;
- f. echilibrat, calm, răbdător;
- g. flexibil în gândire;
- h. bun organizator;
- i. corect față de fiecare;

- j.stăpân pe sine și pe cunoștințele sale;
- k.sensibil și înțelegător față de problemele noastre personale;
- l.își controlează emoțiile și comportamentul în fața noastră;
- m.responsabil;
- n.exigent cu sine și cu elevii;
- o.tolerant, indulgent față de greșelile noastre;
- p.alte: _____

7.Îți dorești ca, în timpul orelor de clasa, să fie o atmosfera:

- a.sobra, de tăcere și supunere;
- b.destinsă, de veselie și comunicare, dialog;
- c.moderată, de muncă serioasă;

8.Există discipline de învățământ la care nu reușești să faci față, indiferent cât de mult te străduiești? Care sunt aceste discipline de învățământ și care sunt motivele penru care nu te descurci la aceste discipline?

9.Cum ai dori să fie relația ta cu profesorii? Descrie în câteva cuvinte

10.Cu care profesori ai o relație caldă, apropiată? Dar o relație rece, distantă? Menționează disciplina de învățământ a profesorului.

11.Există profesori care te tratează prea autoritar și uneori folosesc metode cam “dure” de educație (ex:cuvinte urâte, țipete, jigniri, palme, injurii, pedepse degradante). Numește disciplinele de învățământ respective.

12.Crezi că succesul tău la învățătură se datorează relației pe care o ai cu profesorii?

- a.da, în cea mai mare măsură, succesul sau insuccesul depinde numai de profesor;
- b.într-o oarecare măsură, succesul sau insuccesul depinde și de elev;
- c.într-o mică măsură, există și alți factori mai importanți decât profesorul;
- d.absolut deloc, succesul sau insuccesul depind numai de elev.

13.În ce măsură consideri că personalitatea profesorului, maniera lui de a comunica cu elevii, te influențează în modul tău de a învăța?

- a.pozitiv, învățăm cu drag, atunci când profesorul se poartă frumos cu noi;
- b.negativ, nu putem învăța deloc dacă profesorul se poartă urât cu noi;
- c.în nici o măsură, nu mă las influențat de nimeni atunci când vreau să învăț.

14.Care sunt disciplinele de învățământ la care tematica este mult prea grea, temele sunt grele și mari și nu reușești să le faci față?

15. Care sunt disciplinele de învățământ la care simți că faci progrese cu fiecare lecție și care sunt materiile la care simți că “dai înapoi” și nu mai reușești să ții pasul? De ce crezi că se întâmplă asta?

16. Cum preferi să se lucreze în clasa ta?

- a. individual;
- b. pe grupe;
- c. cu toată clasa.

17. Sunt profesori care se interesează de problemele tale personale (cele din familie)? Aceștia se implică în rezolvarea acestora? Crezi că este un lucru bun?

18. Părinții și profesorii voștri v-au învățat că școala este:

- a. obligatorie, fără carte nu reușești nimic în viață;
- b. necesară pentru a obține un serviciu bun;
- c. opțională, înveți pentru tine;
- d. nefolositoare, pentru că nu te învață cum să te descurci în viață;
- e. dăunătoare, este o pierdere de timp

Clasa: IX X XI XII

sexul: M/F

Mediul: Urban/Rural