

## CREȘTEREA CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT PRIN APLICAREA CRITERIILOR MODELULUI AMERICAN BALDRIGE

**Laurențiu ȚIBREA,**  
*drd., Institutul de Economie, Finanțe și Statistică  
al Academiei de Științe a Moldovei*

*The beginning of the XXI century finds Romanian education in a profound transformation process. After having gone through a period of decline regarding quality and, therefore, the results, it is time for a return and for a increase of the quality and performance of education in Romania, at all levels. Adopting some international quality models is an important path in guidance of the schools to reach a superior quality. Applying criteria from Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA, is one of best ways to improve quality in education.*

*Cuvinte cheie: excelența performanță, modele de calitate, modelul Baldrige pentru învățământ*

### **Excelența în managementul performanței**

Excelența se referă la performanțele deosebite realizate și relevă un nivel ridicat de încredere pe care cei interesați sau publicul, în general, îl pot avea față de organizația care le-a obținut.

Modelele de excelență în managementul performanței reprezintă șabloane care orientează o organizație spre a-și sistematiza strategia astfel încât să-și amelioreze performanțele.

Modelele de excelență au menirea de a identifica practicile excelente în managementul unei organizații și de a îmbunătăți aspectele necorespunzătoare, acolo unde este cazul, scopuri care se îndeplinesc pe baza unor seturi de criterii și analize care acoperă toate reperele existenței și activității acesteia.

Odată cu trecerea timpului, practicile s-au perfecționat, devenind modele universale care pot fi folosite ca adevărate foi de parcurs care ghidează organizațiile în a face ce trebuie pentru a tinde spre un nivel ridicat de performanță caracterizat prin rezultate excelente.

Multe țări, răspândite pe tot globul terestru, au proiectat modele proprii de excelență cu scopul de stimula performanța prin intermediul unor programe care atribuie premii de excelență. Printre cele mai renumite modele de excelență, se pot evidenția conform [1]:

- Premiul național pentru calitate Malcolm Baldrige<sup>39</sup> – SUA;
- Modelul premiului japonez pentru calitate;
- Premiul european pentru calitate (EFQM);
- Modelul canadian pentru excelența în afaceri;
- Modelul premiului pentru calitate Juran – România;
- Premiul Deming – Japonia;
- Cadrul australian pentru excelența în afaceri (ABEF);
- Modelul premiului pentru calitate din Singapore.

### **Premiul național pentru calitate Malcolm Baldrige**

Modelul Baldrige este asociat Premiului național pentru calitate Malcolm Baldrige adoptat în anul 1987 de către guvernul SUA [6], având ca principal obiectiv



<sup>39</sup> Malcolm Baldrige (1922 – 1987), secretar cu probleme de comerț al guvernului SUA (1981 – 1987). Activitatea sa managerială a contribuit la creșterea pe termen lung a eficienței și eficacității guvernului.

determinarea mediului de afaceri din SUA de a implementa cerințele managementului calității totale (TQM) în vederea construirii și obținerii avantajului competitiv.

Acest model a obținut repede teren în fața celorlalte modele, având în prezent o pondere globală semnificativă. Din momentul adoptării modelului Baldrige, acesta a stat la baza generării multor sisteme de evaluare.

Obiectivul major al premiului este de a promova conștientizarea excelenței în calitate, de a recunoaște realizările din domeniul calității ale companiilor din SUA și de a disemina strategiile de succes din domeniul calității.

Premiul Baldrige este destinat pentru trei categorii: mari companii din sfera producției, organizații din sfera serviciilor și firme mici. Condiția primordială este ca aceste organizații să aibă sediul în SUA.

Inițial modelul Baldrige a vizat evaluări ale performanțelor în afaceri, trecând apoi la extindere pe tărâmul multor activități din domeniul serviciilor publice.

În mai multe țări (excluzând SUA), printre care se află Austria, Brazilia, Suedia, Canada, India, Japonia și Noua Zeelandă, au fost adoptate programe de evaluare bazate pe criteriile de calitate ale modelului Baldrige.

Majoritatea organizațiilor care utilizează aceste criterii, le folosesc ca pe o cale de urmat pentru a se apropia de excelența performanță.

Modelul este construit pe baza a șapte criterii (fiecare având subcriteriile lor) cu ponderi diferite, în funcție de importanța lor în cadrul procesului.

Criteriile acordării premiului Baldrige permit organizațiilor să-și reliefeze punctele tari ale activității lor, capacitățile existente, dar și punctele slabe, care necesită îmbunătățiri. Tocmai de aceea, aceste criterii au mai degrabă importanță pentru ameliorarea activității și mai puțin pentru câștigarea unui premiu a cărui importanță nu este primordială.

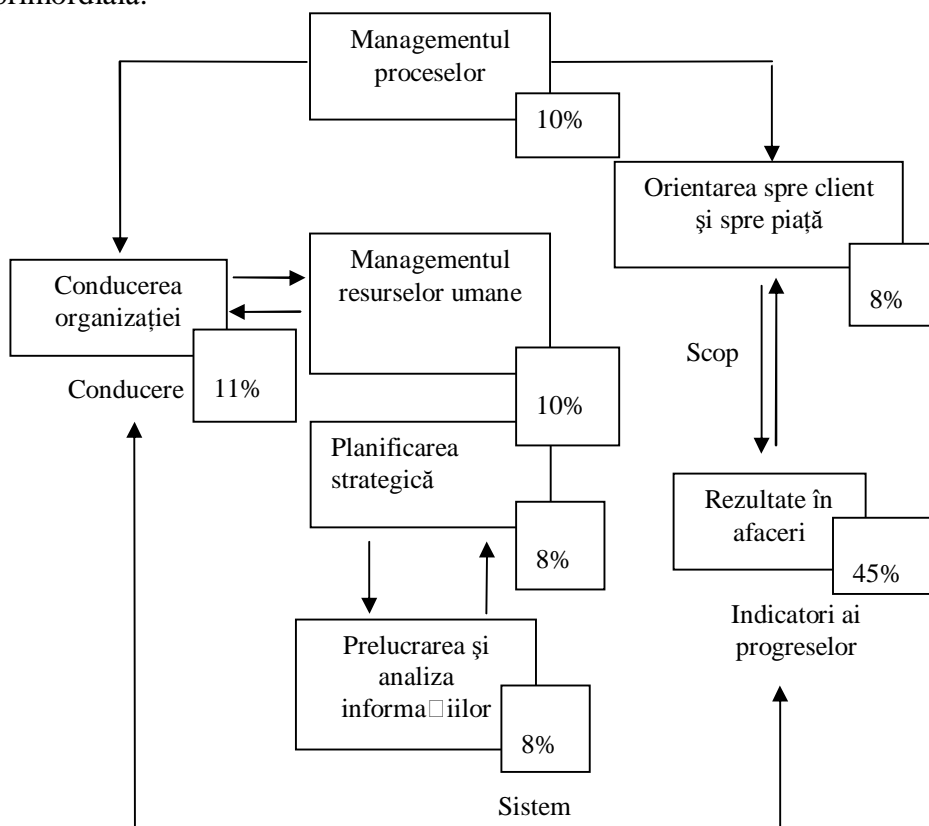


Fig. 1. Criteriile și ponderile lor în aplicarea Modelului Baldrige (în abordare generală), [5]

Criteriile modelului Baldrige au avut o permanentă evoluție de la momentul apariției premiului. Îndeplinirea acestor criterii are drept consecințe următoarele direcții de stimulare a concurenței:

Ü îmbunătățirea permanentă a performanței, practicilor, atitudinilor și a modului de abordare a conceptului de calitate;

Ü publicarea celor mai bune practici între organizații și în interiorul lor, pe baza înțelegerii comune a cerințelor de performanță;

Ü abordarea instrumentelor de lucru ca mod de acțiune permanentă în domeniul managementului performanței, planificării strategice, desfășurării proceselor și evaluării pe tot parcursul;

Ü menținerea și atragerea de noi clienți prin oferirea de produse sau servicii care să conducă la satisfacția acestora.

### **Premiul Malcom Baldrige pentru învățământ**

În ultimul timp, dorința de apropiere de excelență se manifestă și în rândul organizațiilor non-profit (școli, universități, spitale etc) .

În 1999, la 12 ani de la adoptarea oficială a modelului Baldrige, SUA au stabilit criteriile de acordare a Premiului American pentru Calitate Malcom Baldrige pentru serviciile de educație. Aceste criterii ([4]) sunt recunoscute ca fiind cea mai importantă bază în orice demers de evaluare a calității în instituțiile de învățământ.

Îndeplinirea criteriilor de evaluare a calității unei instituții de învățământ, conform modelului Baldrige, este punctată în raport de importanța fiecărui criteriu și totalizează maxim 1000 de puncte care sunt distribuite ca în tabelul de mai jos, ținând cont de [3].

Acest tabel cuprinde ponderea fiecărui criteriu și subcriteriu, precum și 5 niveluri de realizare, în funcție de rezultatele obținute în fișele-anexe pentru fiecare criteriu.

Fără a intra într-o analiză concretă, putem completa în mod ipotetic tabelul pentru a vedea cum se obține scorul ponderat și cum se apreciază performanța, în funcție de scorul total obținut. Desigur, sunt necesare apoi analize și măsuri pentru creșterea performanței pentru fiecare criteriu prevăzut în model.

Scorul ponderat se obține, pentru fiecare subcriteriu, cu ajutorul formulei

$$S = \frac{p \cdot n}{5},$$

unde  $p$  reprezintă ponderea acordată subcriteriului, iar  $n$  este nivelul de realizare.

Pe baza acestor rezultate se pot calcula indicii de realizare pentru fiecare criteriu sau subcriteriu în parte, indici care se obțin făcând raportul dintre scorul realizat și ponderea acordată.

Revizuirile succesive ale standardelor de calitate din seria ISO 9000 au dus la o compatibilitate între modelele de calitate și normele corespunzătoare standardelor. În acest sens, normele ISO stabilesc punctaje corespunzătoare criteriilor cuprinse în modelele de calitate. De exemplu, standardul ISO 9001 stabilește un nivel de performanță de 250-350 de puncte, ISO 9004 corespunde unui nivel de 450-550 de puncte. Nivelurile atinse de premianți se situează de la 700-750 de puncte în sus, ceea ce corespunde cu atingerea nivelului de maturitate din Sistemul de Management al Calității (SMC), așa cum reiese din [2].

**Tabelul 1. Îndeplinirea criteriilor Modelului Baldrige pentru o unitate de învățământ**

CRITERIUL DE EVALUARE	PONDER ACORDATĂ	NIVEL DE REALIZARE*					SCOR PONDERAT
<b>1. Leadership-ul</b>	<b>110</b>						<b>60</b>
1.1 Sistemul de leadership	80						48
1.2 Responsabilitatea publică și comunitară	30						12
<b>2. Planificarea strategică</b>	<b>80</b>						<b>40</b>
2.1 Procesul de dezvoltare strategică	40						16
2.2 Strategia instituției de învățământ	40						24
<b>3. Orientarea spre elevi/studenti și investitori</b>	<b>80</b>						<b>56</b>
3.1 Cunoașterea nevoilor și așteptărilor elevilor/studentilor	40						32
3.2 Satisfacția elevilor/studentilor și a investitorilor. Îmbunătățirea relațiilor	40						24
<b>4. Informația și analiza</b>	<b>80</b>						<b>34</b>
4.1 Selecția și folosirea datelor și informațiilor	25						15
4.2 Selecția și folosirea datelor și informațiilor comparative	15						3
4.3 Analiza și revizuirea performanței organizaționale	40						16
<b>5. Personalul didactic și staff-ul</b>	<b>100</b>						<b>68</b>
5.1 Sistemele de lucru	40						32
5.2 Dezvoltarea, educarea și perfecționarea personalului didactic și a staff-ului	30						18
5.3 Satisfacția și bunăstarea personalului didactic și a staff-ului	30						18
<b>6. Managementul educațional și de susținere a proceselor</b>	<b>100</b>						<b>72</b>
6.1 Design-ul și furnizarea educației	60						48
6.2 Procesele de susținere educațională	40						24
<b>7. Rezultatele performanțelor instituției de învățământ</b>	<b>450</b>						<b>360</b>
7.1 Rezultatele performanței elevilor/studentilor	150						120
7.2 Rezultate privind satisfacția elevilor/studentilor și a investitorilor	100						80
7.3 Rezultatele personalului didactic și a staff-ului	100						80
7.4 Rezultatele specifice ale instituției de învățământ	100						80
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>						<b>690</b>

\*Nivelul de realizare: 1-inexistent; 2- slab; 3-mediu; 4-bun; 5-f. bun

În evaluarea (ipotetică) a unei unități de învățământ sintetizată în tabelul de mai sus, scorul general obținut (690 de puncte) se apropie de nivelul de maturitate, dar există criterii sau subcriterii unde nivelul performanței este sub valoarea medie (de exemplu la criteriul 4). Acest tabel nu este doar o simplă evaluare, el constituind, alături de alte informații, o bună sursă de informații utilizate la îmbunătățirea performanțelor viitoare.

## Concluzii

### Modelele de măsurare a excelenței performanțe – surse de ameliorare a managementului calității în educație

Studiile internaționale recente, cum ar fi cele bazate pe aplicarea testelor de tip Pisa, au relevat faptul că România se află într-o situație care nu onorează învățământul românesc din punctul de vedere al competențelor elevilor în domeniile lecturii și matematicii.

Sistemul de învățământ românesc trebuie să fie supus unor transformări de amploare. Procesul de schimbare a fost radicalizat prin adoptarea de către Parlamentul României a Legii 1/2011 (Legea educației naționale), lege care are drept light-motiv descentralizarea. În prezent, sistemul este încă neadaptat realităților actuale, având reminiscențe, în subconștientul multor oameni, conform cărora a fi absolvent de liceu este îndeajuns pentru o viață liniștită și prosperă. Este adevărat că, în ultimii doi ani, promovarea bacalaureatului a devenit o problemă pentru aproximativ jumătate dintre absolvenții de liceu. Acest lucru se răsfrânge și asupra învățământului superior datorită scăderii concurenței, adică a numărului de candidați la statutul de student. Crește în același timp oferta universităților care se văd obligate să facă fel de fel de concesii la admitere.

Toate acestea se petrec concomitent cu existența unor reguli inflexibile, birocratice – caracteristice unui sistem centralizat, promovări la conducerea unităților de învățământ preuniversitar pe criterii care, de multe ori, nu au legătură cu competența. Majoritatea instituțiilor de învățământ (mai ales cele din învățământul preuniversitar) nu au la dispoziție instrumente, stimulente și oportunități de a-și revizui procesele pe considerente de eficiență sporită.

Odată cu aplicarea criteriilor cuprinse în modelele de măsurare a excelenței performanțe, devin ușor vizibile și necesare următoarele direcții de acțiune:

#### *Ū Reconsiderarea rolului managementului în învățământ*

Se recomandă crearea unui sistem de management flexibil, orientat spre performanță. Spre exemplu, modelul Baldrige pune întrebările potrivite pentru a obține calea de urmat.

#### *Ū Menținerea instituțiilor și personalului pregătit, pentru evaluare externă*

Aceste evaluări trebuie să pună accent pe rezultate și apoi pe celelalte criterii, în caz că rezultatele sunt sub un anumit nivel. De altfel, spre exemplu, în modelul Baldrige, aproape jumătate din punctajul maxim se acordă pentru rezultate. Trebuie elaborate măsuri mai eficiente de responsabilizare, măsurarea rezultatelor, precum și de obligativitate în luarea de măsuri, pe baza rezultatelor.

*- Implementarea, la nivel central, local și de organizație, a unor baze de date standardizate, care să ofere o mai bună informare pentru unitățile de învățământ, profesori cât și, mai ales, pentru public (posibilii clienți)*

E nevoie de înțelegerea problemelor și nu de a ne ascunde.

Pentru a repara ceva, trebuie să recunoști ceea ce, în mod evident, nu merge.

Nu se poate administra pe baze sănătoase ceea ce nu se măsoară sau “ceea ce se ține sub preș”.

*- Cercetarea, dezvoltarea și promovarea unor bune practici și modele de învățământ la toate nivelurile*

Benchmarking-ul este un foarte bun instrument de măsurare a performanței care ajută și la proiectarea măsurilor de îmbunătățire a calității.

*- Revizuirea unor acte normative care să permită o flexibilizare a funcționării și o autentică descentralizare, mai ales a unităților din zona învățământului preuniversitar*

Este evident că am subliniat aici, în general, măsuri care depind de crearea unui cadru normativ de către factori ierarhici, cum ar fi parlamentul, ministerul de resort, ARACIS/ARACIP, inspectoratele școlare. De asemenea, consiliile locale și primăriile au un rol important în asigurarea unor resurse (materiale și financiare) repartizate într-un mod echitabil (care să țină seama de o anumită proporționalitate în repartizarea bugetelor).

În final subliniez faptul că prezentarea acestei lucrări nu reprezintă o pledoarie pentru un anumit model ci, mai degrabă, o pledoarie pentru o corectă evaluare a stadiului în care se află instituțiile de învățământ românești, ca prim pas spre o bună evoluție. Russell Ackoff a spus foarte bine că “de prea mult timp, avem oameni educați pentru o lume care nu mai există.”

Modelul Baldrige se dovedește și acum, la 25 de ani de la inițiere, un foarte bun model de evaluare și, implicit, pentru creșterea performanței în domeniul învățământului.

### **Referințe bibliografice**

1. Balvir, T., Business excellence models and the path ahead ..., TQM Journal, 23 (1), 2011, 21-35.
2. Monin, J. M., La certification qualité dans les services, Editura AFNOR, 2001, 239.
3. Nica, P., Managementul calității în învățământul superior, “Vasile Goldiș” University Press, 2001, 207-209.
4. Paraschivescu, A. O., Managementul excelenței, Editura Tehnopress, 2009, 264-265, 282-283.
5. Popa, V., Managementul și măsurarea performanței organizației, Editura University Press, 2005, 26-27.
6. <http://www.baldrige.com>.