

## MANAGEMENTUL ȘI CULTURA CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Sergiu Baci, dr. hab, conf. univ., ASEM, Chișinău  
tel. (+373 22) 402 849; [cdcfp@ase.md](mailto:cdcfp@ase.md)

**Rezumat.** În articol, se face o analiză a abordărilor filosofice și educaționale ale conceptului de calitate. Este propus un set de valori care pot sta la baza dezvoltării culturii calității în instituția de învățământ, respectiv: dreptatea și echitatea, concurența, profesionalismul, respectul și toleranța, bunăvoința, responsabilitatea, transparența, confidențialitatea.

**Cuvinte-cheie:** calitate, cultura calității, sistemul de management al calității, procese.

**Abstract.** The article makes an analysis of philosophical and education approaches of the concept of quality. It proposed a set of values that can form/be the basis for the development of quality culture within the educational institution, namely: equity and fairness, competition, professionalism, respect and tolerance, kindness, responsibility, transparency, and confidentiality.

**Key words:** quality, quality culture, quality management system, processes.

**Introducere.** Fenomenul globalizării se face tot mai mult simțit în ultimii ani, producând schimbări în sistemele de învățământ din întreaga lume. Dezvoltarea într-un ritm foarte rapid a tehnologiilor informaționale impune schimbări majore în sectorul educațional, care nu își mai poate conserva caracterul tradițional, național, reglementat de politici guvernamentale, ci tinde să capete dimensiune internațională.

În condițiile creșterii cerințelor sociale, comunitare și individuale față de învățământ, apare logică implementarea unui tip de management al instituțiilor de învățământ care să conducă la creșterea ofertei de servicii, a eficienței acestora, la promovarea performanței în condiții de competitivitate.

**Problema cercetării.** În acest context, *calitatea* este, fără îndoială, una dintre cerințele cele mai importante ale oricărui rezultat al acțiunilor întreprinse, iar orice activitate menită să depisteze problemele, să le evalueze influența și să găsească soluții pentru a le rezolva constituie, pentru orice instituție de învățământ (II), cheia progresului. Pornind de la aceste premise, am dorit ca cercetarea noastră să contribuie la elucidarea componentelor unui management al calității performant bazat pe o cultură a calității relevantă.

**Rezultatele cercetării.** Cuvântul calitate își are originea în cuvântul latin „*qualita*”, provenit, la rândul său, din „*qualis*”, traducere în limba latină a cuvântului grecesc „*poiotes*”, introdus de către Platon și des utilizat de către Aristotel în lucrările sale. Potrivit acestuia, calitatea constituie ceea ce există de la sine, și nu doar ceea ce apare în fața cumpărătorului.

Este interesantă și utilă, pentru cercetarea noastră, abordarea cantemiriană a calității pe care i-o conferă C. Noica: „cercetarea lui Cantemir cere să luăm cuvintele din limba greacă sau, mai ales, să le folosim pe ale noastre, sporindu-le cu noi creații, cu noi semnificații. Vorbind despre primele 3 categorii aristotelice, Cantemir le numește *ceiță* – ceea ce este (substanța); *cătița* – cât este (cantitatea); *feldeița* – cum este (calitatea). Pentru a vorbi despre *felul de a fi*, Cantemir încearcă a folosi cuvântul *feldeița*, utilizând acest sufix actual și trimitând, astfel, la rădăcina cugetului și la specificul de *a fi în lume, de a fi cu lumea și de a fi el însuși o lume*”. [Apud 5, p. 38]

În secolul al XIX-lea, filosoful german G.W.F. Hegel a dat următoarea definiție a calității: „Calitatea este, în primul rând, certitudine identică cu existența, astfel, încât ceva încetează să mai fie ceea ce este, atunci când își pierde calitatea” [21, p. 22]. Cu alte cuvinte, fără certitudine (a calității) nu este și conținutul existenței (obiectului). Și doar datorită calității, obiectul, prin conținutul său individual, capătă și fiabilitate, și durabilitate.

Nu e greu de observat că, în știința filosofică, categoria „calitate” se revelează prin categoria „proprietate”. Prin certitudine, identică cu existența, se subînțelege o așa relație stabilă între elementele obiectului (lucrului, fenomenului, procesului), ce caracterizează specificul lui, ce se găsește în ansamblul proprietăților sale și constituie deosebirea lui evidentă, prin faptul că face acest obiect exact așa cum este, și nu altfel. Anume, în acest sens, calitatea corelează cu cantitatea.

Utilizarea termenului de „calitate” din maximele filosofice, ulterior, a trecut în lexiconul activității strict aplicativ – de producție, dar, cu toate acestea, se păstrează sensul filosofic – calitatea reprezintă fundamentul pentru îmbunătățirea continuă a produselor.

Din punctul de vedere al înțelegerii aplicative de interpretare a calității în economie și în managementul producției, noțiunea de „calitate” are, în primul rând, legătură cu crearea și utilizarea produselor și serviciilor, de aceea, obiectul de cercetare și de gestionare în contextul dat reprezintă, în primul rând, calitatea produselor și serviciilor.

În opinia lui Kélada, calitatea totală reprezintă „satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produsului sau serviciului (Q), livrarea calității cerute (V), la momentul (T) și locul (L) dorite, la un cost (C) cât mai mic pentru client, în condițiile unor relații agreabile și eficiente cu aceasta și ale unui sistem administrativ (A) fără erori, începând cu elaborarea comenzii și până la plata facturii” [12, p. 16].

Trebuie să mai precizăm că aprecierea calității de către client este foarte subiectivă și depinde de reprezentările sociale ale acestuia. Deoarece, reprezentările sociale, în concepția lui Serge Moscovici, comportă un caracter complex și dinamic, subordonând atitudinile și opiniile, care sunt forme de cunoaștere și evaluare secundare; argumentul principal este că un subiect nu poate avea opinii sau atitudini fără ca, în prealabil, să aibă o reprezentare a obiectului atitudinii sau opiniei, în cazul nostru, referitoare la calitatea produsului [15]. În această logică, reprezentările sociale furnizează argumentația pentru o anumită atitudine, contribuind nemijlocit la formarea atitudinilor, care apoi sunt exprimate și cunoscute prin intermediul opiniilor, cerințelor referitoare la calitate.

Interpretarea filosofică și aplicativă a calității, în cazul dacă nu contravin între ele, diferă prin aspectul său valoric. În sens filosofic, noțiune de „calitate” este neutră din punct de vedere al evaluării calității propriu-zise. În cercetările științifice aplicative, interpretarea calității are un caracter evaluativ, bazat pe compararea și constatările privind nivelul său, adică calitatea este interpretată ca „bunătatea” unui obiect: potrivit sau nepotrivit, calitate înaltă sau joasă, corespunzător sau necorespunzător cu anumite criterii și standarde etc.. Utilizarea de către științele aplicative a noțiunii, exprimate valoric, a calității nu este întâmplătoare, deoarece una dintre cele mai importante sarcini ale acestei științe este elaborarea principiilor metodologice și metodice, argumentate științific, privind evaluarea calității unor sau altor obiecte.

Considerăm că, din definițiile prezentate mai sus, este omis aspectul valoric al calității și propunem următoarea definiție: *Calitatea reprezintă totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor de valoare ale unui produs sau serviciu, care determină capacitatea acestuia de a satisface nevoile afirmate sau implicite ale clienților.*

Trebuie să mai precizăm că, vorbind despre specificul calității, Constantin Brătianu formulează ideea, la care aderăm, că oamenii gândesc diferit cu ajutorul unor modele [3]. În această ordine de idei, este important ca o definiție a calității să se bazeze pe un sistem de referințe ale valorilor acceptat la nivel social.

Astfel, conform lui Nicolae Cananau s.a., se disting patru categorii de valori și anume: valoarea de utilizare; valoarea de estimare; valoarea de cost; valoarea de schimb. Primele două categorii reprezintă cheltuielile minime necesare pentru a conferi serviciului/activității calitățile de funcționare și psihosenzoriale cerute [6].

În estimarea calității prin intermediul valorii, serviciul/activitatea sunt definite ca un ansamblu de utilități, de relații între ele și utilizatorii lor. Astfel, costurile de realizare nu sunt evaluate în raport cu anumite costuri materiale, ci în raport cu serviciile pe care consumatorii le obțin ca urmare a utilizării acestora.

Calitatea unui serviciu este determinată de ansamblul funcțiilor, caracteristicilor și proprietăților utile ale acestora, care **contribuie la satisfacerea unor necesități sociale**. Aprecierea corectă a calității unei activități nu poate fi calculată decât în contextul evaluării sale, atât din punct de vedere tehnic, cât și economic și social-educativ.

Totodată, dezvoltarea abordării sistemice și studierea calității, din perspectiva principiilor managementului calității totale, sunt legate de tendința foarte importantă în conștientizarea „calității”, care se manifestă prin schimbarea accentelor în studiul calității spre domeniul social, și mai exact – spre domeniul educației. Din punct de vedere al managementului calității totale, aceasta se explică prin relația

logică între aspectele sociale și de producere ale calității: în sistemul diviziunii sociale a muncii, educația reprezintă unica ramură care satisface cererile populației privind serviciile educaționale și se specializează în reproducerea principalei forțe de producție a societății – lucrători calificați pentru toate ramurile de producție materială și nematerială. Acesta este unul dintre aspectele problemei calității învățământului, ce are orientare practică evidentă și rol.

În contextul general educațional, Nicolae Silistraru formulează ideea, cu care suntem de acord, că educația este „o producție a omului ca om, o creație continuă a omului de către om, o producție a omului social prin societate” [19, p. 50]. Pe segmentul învățământ, produsul final al II nu este absolventul, ci dezvoltarea lui umană ca valoare adăugată, competența dobândită de acesta la terminarea studiilor.

În cercetările mai multor autori [7;1], ambiguitatea conținutului de calitate în educație, la rândul său, în mare măsură, este determinată de caracterul multidimensional al esenței noțiunii de „rezultat al activității educaționale” și de factorii, ce îl identifică și îl formează. Calitatea se asociază cu noțiunea de „nivelul calității”, „calitatea rezultatului”, este privită ca obiect al sistemului de management al calității, element al „culturii calității”, iar în unele cazuri se identifică cu ei. Se urmărește întrepătrunderea aspectelor substanțiale și procesuale de calitate, în rezultatul căreia în lista componentelor calității sunt incluși atât parametrii rezultatului, cât și parametrii condițiilor, ce garantează acest rezultat, ceea ce, de asemenea, reprezintă unul din motivele instabilității opiniei cu privire la interpretarea noțiunii de „calitate a educației”. În consecință, există incertitudine cu privire la ceea ce trebuie evaluat (parametrii de calitate), cum trebuie măsurată calitatea (tehnologiile și metodele de evaluare), cum trebuie gestionat și ce trebuie inclus în sistemul de management al calității (structura, tehnologii și instrumente de gestionare), ce se include în sistemul de asigurare a calității (concepția calității, sistemul de gestionare și de control, procedurile și organizarea). Definirea noțiunii de „calitate a educației” poate fi interpretată ambiguu, în funcție de ce fel de aspect al calității este cercetat. Ș. Iosifescu menționează că calitatea educației este „asigurarea pentru fiecare educabil a condițiilor pentru cea mai completă și utilă dezvoltare” [11, p. 49]. Conținutul calității poate fi determinat prin ansamblu de factori ai calității instituției sau ai calității conținutului programelor de învățământ. Ceea ce se subînțelege prin rezultatul activității instituției de învățământ sunt serviciile educaționale sau alte genuri de activități. Având în vedere rolul specific al elevilor în activitatea educațională, absolvenții, de asemenea, sunt incluși în lista produselor și, corespunzător, în cea a rezultatelor instituției de învățământ.

Suntem de acord cu cercetătorul Bogdan Onete, care afirmă că „nu putem măsura exact, acum, calitatea produsului A, ci, mai degrabă, putem eventual măsura calitatea produsului A în relație cu (față de) calitatea produsului B, cele două produse fiind de același fel.” [16, p. 41]. Din aceste considerente, este dificilă stabilirea calității serviciilor educaționale în cazul când ele sunt unice într-o localitate și clienții nu au posibilitatea de a le compara.

Un studiu important, care se referă la calitatea serviciilor în economia cunoașterii, a fost efectuat Vargo și Lusch. După cum susțin ei, principalele schimbări în modul de gândire sunt următoarele: (1) „de la modul de gândire privind obiectivul companiei de a realiza ceva (produse sau servicii), la un proces de asistare a clienților în procesele lor de creare a valorii”; (2) „de la modul de gândire privind valoarea ca fiind produsă și vândută, la gândirea valorii ca fiind co-creată împreună cu clienții și alți parteneri în crearea valorii”; (3) „de la modul de gândire privind clienții ca entități izolate, la înțelegerea lor în contextul propriilor lor rețele”; (4) „de la modul de gândire privind resursele firmei ca fiind, în principal, tangibile (cum ar fi resursele naturale), la gândirea lor ca fiind intangibile (cum ar fi cunoașterea și abilitățile)”; (5) „de la modul de gândire privind consumatorii ca fiind ținte, la gândirea consumatorilor ca resurse”; și (6) „de la punerea în prim-plan a eficienței, la creșterea eficienței prin eficacitate” [Apud 17, p. 376]. Considerăm că aceste schimbări ale modului de gândire constituie o prioritate pentru cadrele didactice și manageriale din sistemul educațional, dacă dorim să obținem calitate.

Actualmente, putem menționa următoarele tendințe ale asigurării calității proceselor educaționale din II:

- reconsiderarea rolului elevului, care devine subiect, client și partener în procesul educativ;
- trecerea de la sisteme educaționale organizate ierarhic la sisteme educaționale flexibile și mobile, orientate spre satisfacerea clienților;
- preocuparea pentru formarea competențelor profesionale și sociale;
- utilizarea tehnologiilor informaționale de comunicare în educație (computer, internet, joc de rol virtual) în: proiectarea predării, organizarea învățării, evaluarea valorii academice adăugate obținute de elev/student;
- reconstrucția spațiului școlar în vederea creării unui mediu educațional capabil să favorizeze

interacțiunile, cooperarea, concurența loială, competitivitatea, echitatea, schimbului de experiențe și opinii.

Calitatea se realizează prin managementul calității, care înseamnă evaluarea reală a potențialului și îmbunătățirea performanței, o dezvoltare a culturii calității. Managementul calității în instituțiile de învățământ constituie un mod de conducere, concentrat pe calitate și bazat pe participarea tuturor membrilor acesteia, având drept scop eficiența activității pe termen lung, obținută prin urmărirea satisfacției clienților și incluzând realizarea de beneficii atât pentru membrii instituției, cât și pentru instituție în general.

Cultura calității și managementul calității nu înseamnă același lucru. Poți avea un foarte bun management al calității, dar nu și o cultură a calității. Provocarea constă în raportarea rezultatelor managementului calității la evoluția culturii calității, care îmbunătățește experiența studenților.

Discuțiile recente din aria calității și a managementului calității în învățământul superior au ajuns la un acord în promovarea culturii calității, astfel, încât cultura calității este considerată ca fiind un sinonim al „dezvoltării și respectarea proceselor de asigurare internă a calității” [10, p. 1].

Cu toate acestea, este esențial să distingem aceste două concepte: cultura calității și managementul calității. În timp ce procesele de management al calității sunt ceva tangibil și care pot fi administrate prin decizii instituționale, aspectul cultural al culturii calității – valori comune, idei, așteptări și angajamente – este mult prea dificil de schimbat.

În acest context, aderăm la ideea că „cultura calității se referă la cultura organizațională care are drept scop să îmbunătățească această calitate în mod permanent, și este caracterizat prin intermediul a două elemente: pe de o parte, un element cultural/psihologic de valori, idei, așteptări comune și angajament pentru calitate și, pe de altă parte, un element structural/managerial cu procese definite și care îmbunătățesc calitatea și au ca obiectiv coordonarea eforturilor individuale” [14, p. 16].

Putem afirma că **cultura calității** este o componentă a culturii organizaționale, care rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în instituție, care predomină în cadrul său și condiționează asigurarea calității. Numai o cultură *orientată spre respectul clientului* poate asigura calitatea în servicii, iar cultura IIS se orientează și formează sub influență acțiunilor întreprinse.

Atunci când este descris modul în care o instituție de învățământ acționează pentru dezvoltarea culturii calității, Lanares menționează: „sunt cel puțin două puncte de vedere aici. În unele cazuri, instituția va introduce asigurarea calității. Aceasta va implica valori noi care vor trebui integrate în cultura organizațională. În altele, crearea asigurării calității va începe de la cultura calității deja existentă. Odată finalizată, asigurarea calității va influența și va modifica, la rândul ei, cultura calității. Cea de-a doua opțiune e favorizată, având în vedere că acea continuitate va facilita schimbarea.” [13, p. 13]

Presupunerea de bază, din cercetarea noastră, este că **procesele de management al calității și cultura calității sunt interconectate și cultura calității poate fi aplicată prin decizii structurale care stimulează valori și idei comune.**

Baza pentru implementarea unui management al calității este claritatea și transparența structurilor organizatorice și a proceselor instituției de învățământ, care trebuie să fie axate pe anumite valori ale culturii organizaționale.

Valoarea este unul din cele mai importante criterii de socializare a omului, ea definește sistemul de opțiuni personal sau de grup și orientarea subiectului sau colectivității în complicata rețea a condiționărilor unei instituții evaluate, diferențiate operant și decizional. În spațiul acțiunii umane, valoarea este criteriul dominant de raportare și calificare a unei situații, ea determină scopul individului, mijloacele de realizare și strategiile de preluare a efectelor atingerii unui scop – prestarea unor servicii de calitate. De asemenea, în documentul european oficial *Report on Quality Indicators of Lifelong Learning*, se menționează că există o legătură clară a calității și valorilor acceptate [18, p. 69].

Valorile nu sunt izolate, nici strict specifice unui grup, totuși, ele sunt legate între ele prin fire logice, prin relații afective, prin cauze istorice. Aceste organizări de valori constituie culturi, filosofii, ideologii, religii, morale. Natura valorilor este aceea care determină trebuințele societății, cererea individuală și ierarhia lor este cea care fixează prioritățile. În felul acesta, cultura, filosofia, religia și morala se află la „începuturile” finalităților și, în ultimă analiză, în raport cu aceste sisteme de valori, se elaborează, în mod conștient sau confuz, totalitatea finalităților educației.

Ierarhia valorilor determină, de asemenea, contribuția diverselor sisteme de educație: într-o societate în care valorile naționale sunt foarte importante (Marea Britanie), educația va avea un caracter conservator,

în țările în care valorile religioase au prioritate (Iran), educația va fi, în primul rând, religioasă.

Gheorghe Coman, într-un studiu consacrat analizei valorii, indică faptul că prin „*valoare* se înțeleg două lucruri distincte și, totuși, coordonate: (a) *aprecierea* pozitivă sau negativă, aprobarea sau dezaprobarea, iubirea sau ura, socotirea sau nesocotirea unui dat oarecare; (b) *preferința*, plusvaloarea, predilecția sau alegerea între mai multe valori de același fel sau de calitate deosebite; pe scurt, stabilirea unei scări de valori, de preferințe” [8, p. 17]. Prin urmare, sintetizând cercetările efectuate de Constantin Brătianu [4], putem formula ideea că valorile calității vor fi acceptate în comunitatea academică, dacă vor fi apreciate și preferate de majoritate.

Pentru o mai bună selectare a valorilor și transformarea lor în valori comune pentru angajații unei instituții, este necesar să ținem cont de următoarele caracteristici ale valorilor:

- valorile n-au o existență naturală, ci una socială, supraindividuală;
- nu sunt semne, dar sunt semnificații; descoperirea valorii înseamnă o descoperire a unei semnificații umane, iar crearea valorii presupune crearea unei semnificații umane, care conferă o nouă dimensiune lucrurilor, contribuind la transformarea lor în bunuri culturale;
- nu sunt calități, ci relații sociale între subiectul și obiectul valorizat;
- determinațiile relaționale primare ale valorilor sunt polaritatea și ierarhizarea;
- ele nu există în afara aprecierii subiectului, dar această apreciere se sprijină pe date obiective (independente de subiectul apreciator) și urmează criterii istorice și socialmente determinate de praxis;
- cercetarea raportului dintre reguli, valori și semne traduce, în termeni de conduită umană, raportul dintre structură, funcție și semnificație;
- în experiența valorii, nu există numai simțăminte, dorințe, dar și un „ceva” poetic;
- acestea sunt cognoscibile, pentru că semnificația se manifestă în și prin intermediul unor structuri inteligibile; cunoașterea lor comportă un caracter global, fiind concomitent explicare și înțelegere;
- valoarea nu este un dar, ci un act; ea se înscrie în sfera acțiunilor ca o exigență prospectivă și finalistă de acțiune, confruntabilă cu consecințele ei;
- pe baza tratării lor drept coordonate ale acțiunii umane și a distingerei finalității de randament, valorile calitative devin, între anumite limite, cuantificabile.

Destul de pertinentă este ideea Mariei Cucu ș.a., că, în managementul actual, sistemul de valori, care conduce la un comportament etic include: onestitate, obiectivitate, dependență, integritate, încredere [9]. Sistemul de valori, care conduce la performanță de vârf și excelență, include realizare, contribuție autodepășire, creativitate, calitate și oportunitate. Aceste tipuri diferite de valori nu se exclud reciproc, ci se complementarizează într-un mediu de lucru, care implică, autorizează și acordă importanță personalului.

A avea în organizație un sistem al calității constituie o dovadă a unui management performant, a unui management orientat spre valori culturale, care consideră calitatea un factor fundamental al progresului continuu. Valorile culturale promovate odată cu implementarea sistemului calității sunt o consecință a schimbărilor intervenite în cultura organizațională.

Vorbind de „Cultura Managementului Calității Totale”, Berry ia în considerare următoarele valori ale acesteia [2, p. 42]:

- clientul are prioritate absolută;
- munca în echipă și cooperarea sunt esențiale;
- clientul intern este important;
- satisfacerea clientului este mai importantă decât orice indicator;
- îmbunătățirea, pe termen lung, este preferabilă orientării pe termen scurt;
- argumentați cu date, nu improvizați;
- fiți preocupați să găsiți soluții, nu vinovați;
- implicați întregul personal;
- Managementul Calității Totale nu reprezintă un program distinct;
- Managementul Calității Totale este un proces „uman-intensiv”, și nu „capital-intensiv”;
- promovați spiritul de angajare la nivelul conducerii de vârf.

În urma efectuării unui focus groups cu 123 de cadre didactice, am ajuns la concluzia că managementul calității în instituție trebuie să se bazeze pe un set de valori, cele mai importante fiind următoarele:

• **Dreptatea și echitatea** constituie valori pe care instituția de învățământ, prin sistemul de asigurare a calității, le promovează cu consecvență, adoptând întotdeauna, pentru toți membrii săi, atitudini corecte și respingând cu hotărâre discriminarea și exploatarea, indiferent de caracterul, mai direct sau mai subtil, în care s-ar produce acestea.

• **Concurența.** Sistemul de asigurare a calității va contribui la edificarea, în instituția de învățământ, a unui mediu educațional bazat pe: eficiență, eficacitate și competitivitate. În viziunea lui Simion Carmen [20], un producător sau prestator de servicii poate exista și se poate dezvolta numai în condiții de realizare a bunurilor și serviciilor la un nivel de calitate concurențial. Deci, concurența este și în învățământ cel mai bun catalizator, care asigură calitatea ofertei, adaptarea acesteia la nevoile beneficiarilor, la cererea clienților.

• **Profesionalismul.** Instituția de învățământ, prin sistemul de asigurare a calității, încurajează, recunoaște și recompensează profesionalismul cadrelor didactice care manifestă competență în îndeplinirea tuturor sarcinilor profesionale, solidaritate colegială și loialitate competițională, dedicându-se, fără rezerve, carierei academice, identificându-se cu specialitatea în care își desfășoară activitatea și asumându-și obligația morală de a contribui semnificativ la pregătirea temeinică a studenților.

• **Respectul și toleranța** se numără printre valorile sistemului de asigurare a calității și sunt cultivate constant, în scopul creării și întreținerii unui climat favorabil unor relații pe cât posibil armonioase, echilibrate și raționale între diferitele grupări și diferiți membri ai comunității sale academice.

• **Bunăvoința.** Sistemul de asigurare a calității se axează atât pe recunoașterea și recompensarea celor merituosi, cât și pe înțelegerea și sprijinirea celor aflați în dificultate.

• **Responsabilitatea** este promovată de sistemul de asigurare a calității atât în dimensiunea profesională, cât și în cea civică, pe de o parte, prin orientarea activităților către nevoile personale, instituționale și sociale, iar pe de altă parte, prin solicitarea respectării standardelor de calitate în toate împrejurările, inclusiv în cele în care angajații reprezintă public instituția.

• **Transparența.** Se asigură o transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, cerințele profesionale, principiile de evaluare etc. Se vor oferi oricând motivații bazate pe informații consistente și corecte pentru opiniile exprimate și deciziile luate.

• **Confidențialitate** în furnizarea, completarea, utilizarea și asigurarea accesului la informație în conformitate cu regulile și procedeele acceptate. Se va proceda cu discreție și se vor proteja datele cu caracter personal și cele privitoare la proprietatea intelectuală în activitățile de autoevaluare și evaluare externă.

Valoarea ca raportare motivantă caracterizează alegerea unei alternative din mai multe posibile, iar ca stare emotivă localizează o trăire și o măsură subiectivă, ea exprimă capabilitatea fiecărui om de a extrage diferite satisfacții, din interacțiunea cu un obiect, un eveniment, sau o altă persoană. Individul poate nu numai să discearnă valori, dar și să le ordoneze calitativ după intensitatea și nuanța plăcerii sau suferinței primite.

Este important să le cultivăm angajaților acele valori care produc calitatea, pentru că prin intermediul valorii omul își planifică implicările valorice personale sau caută anumite atitudini și calități ale semenilor, valoarea condiționează și formularea scopurilor momentane sau cele de perspectivă, tot valoarea definește caracterul și direcția relațiilor personale, preferința alegerii sau respingerii unor parteneri într-o participare colectivă.

Antropologii și-au concentrat cercetările asupra proiectului studiilor culturale din perspectiva valorilor promovate ([www.intute.ac.uk](http://www.intute.ac.uk)). Majoritatea resping, însă, identificarea culturii cu bunurile de consum și noțiunea unei culturi cu granițe, stratificată, deci, implicit pe cea de subcultură. În locul ei, se propune modelul unei rețele complexe de pattern-uri variabile, care leagă oamenii aflați în poziții diferite sau formațiile sociale aflate pe scări diferite. Potrivit acestei idei, fiecare grup își poate construi o identitate culturală proprie. În acest context, fiecare instituție poate avea o cultură a calității specifică, constituită din valori acceptate și promovate.

#### **Concluzii:**

1. **Abordarea sistemică a managementului calității**, în învățământ, reprezintă o modalitate adecvată de a răspunde la procesele de globalizare și edificare a societății cunoașterii.
2. Construirea unui sistem de management al calității poate fi realizat doar prin **transformarea culturii organizaționale**.
3. Instituția va fi competitivă, dacă se va axa pe **satisfacerea nevoilor clienților** (elevi/studenți, angajatori, cadre didactice). Totodată, studentul este **client, beneficiar** al serviciilor educaționale

și **partener** în activitatea de formare a sa și a colegilor săi.

**Bibliografie:**

1. BACIU, S. *Managementul calității în învățământul superior*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2010. 188 p.
2. BERRY, H. *Managing the Total Quality Transformation*. New York, 1991.
3. BRĂȚIANU, C. *Modele de gândire*. În: Revista transilvană de științe administrative. 2000, p. 20 - 32.
4. BRĂȚIANU, C., *Managementul calității și cultura instituțională în universități*. În: Q-Media, 2000, nr.1, p. 36-40.
5. CALLO, T. *Calitatea cadrului didactic ca intensiune*. În: Didactica Pro, 2008, nr. 4-5 (50-51), p. 38-41.
6. CANCANAU, N. DIMA, O., GURĂU, Gh. *Sisteme de asigurare a calității*, Iași: Editura Junimea, 1998.
7. CARA, A. *Strategii la nivelul unității școlare pentru asigurarea calității educației în învățământul din Republica Moldova*. În: Univers Pedagogic, 2006, nr. 1, p.12-19.
8. COMAN, Gh. *Analiza valorii*. Iași: Editura Venus, 2008.
9. CUCU, M. ș. a. *Calitate, cultură, etică*, În: Tribuna calității, 2000, nr. 1-2.
10. HARVEY, L., *Deconstructing quality culture*, În: EAIR Conference in Vilnius, 2009.  
<http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20Vilnius.pdf>. (accesat la data de 12.01.2014).
11. IOSIFESCU, Ș. *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*. București: ISE-MEC, 2001.
12. KELADA, J. *La gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale*. Quebec: Quafee, 1990.
13. LANARES, J. *Developing a Quality Culture*. În: EUA Bologna Handbook, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe) 2008. [http://www.bologna-handbook.com/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=119&Itemid=57](http://www.bologna-handbook.com/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=119&Itemid=57)  
<http://www.eua.be/publications> (accesat la data de 12.01.2014).
14. LOUKKOLA, T., ZHANG, T. *Examining Quality Culture: Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Part I. Brussels, European University Association. 57 p. <http://www.eua.be/publications> accesat la data de 12.08.2011.
15. MOSCOVICI, S. *Attitudes et opinions*. În: Annual Review of Psychology, 1963, nr.14, p. 231-260.
16. ONETE, B. *Noi dimensiuni în calitate*. În: Amfiteatru Economic, 2006, nr. 8, p. 40-43.
17. PLUMB, I., ZAMFIR, A. *Managementul calității serviciilor în economia bazată pe cunoaștere: oportunități și provocări*. În: Amfiteatru Economic. 2009, nr. 26, p. 373-374.
18. *Report on Quality Indicators of Lifelong Learning*, 2002,  
[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED481329&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED481329](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED481329&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED481329)(accesat la data de 12.01.2014).
19. SILISTRARU, N. *Valori ale educației moderne*. Chișinău: IȘE, 2006.
20. SIMION, C. *Ingineria calității produselor*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, din Sibiu, 2002.
21. ГЕГЕЛЬ, Энциклопедия философских наук. (Enciclopedia științelor filosofice). M., 1974. T.1: Наука логики.
22. <http://www.intute.ac.uk/cgi-bin/browse.pl?id=120056> (accesat la data de 12.02.2014).