

**INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**



**Laboratorul "Management educațional"**

## **ASIGURAREA CALITĂȚII**

**Ghid pentru unitățile școlare**

**Partea I: Concept și cadru metodologic**

*Proiect propus spre analiză și dezbateră publică*

**București, decembrie 2005**

## Cuprins

<b>Introducere</b> .....	2
<b>Capitolul 1. Definiții și explicații</b> .....	4
<b>Capitolul al 2-lea. Calitate și dezvoltare</b> .....	11
<b>Capitolul al 3-lea. Managementul calității și autoevaluarea instituțională</b> ....	16
<b>Capitolul al 4-lea. Principii și metodologie de autoevaluare</b> .....	20
<b>Anexe</b> .....	25
Anexa 1 Propunere de indicatori ai calității educației .....	25
Anexa 2. Principii ale calității .....	36
a. Principiile ISO .....	36
b. Principiile EFQM .....	37
c. Principiile stipulate în Legea Organică privind Calitatea în Educație (Spania) .....	38

## Introducere

Evoluțiile recente de la nivel național și internațional au scos în evidență necesitatea construirii unui sistem național de management și de asigurare a calității. Simpla creștere cantitativă, “extensivă”, a ofertei educaționale nu mai poate satisface nevoile unei societăți a cunoașterii. Oamenii cer, tot mai insistent **calitatea** - indiferent dacă este vorba de produse sau servicii și inclusiv pentru serviciile publice - educația fiind unul dintre acestea.

Pentru ca dezvoltarea sistemului educațional să devină “intensivă” și orientată spre calitate, este nevoie ca toate elementele legate de asigurarea calității - fie că este vorba de criterii, de indicatori, de standarde sau de descriptori - să fie **înțelese și utilizate în mod unitar**.

Însă, chiar dacă se discută foarte mult despre calitate, inclusiv în documente oficiale, chiar și o analiză sumară relevă faptul că **nu există, încă, un concept unitar al calității**. Această lipsă de unitate este cauzată de faptul că nu se poate vorbi de o calitate a educației “în sine”, ci în funcție de:

- **valorile** promovate în societate și la nivelul organizației școlare;
- **politicile și strategiile educaționale** existente la nivel național, regional și local.
- **situația existentă**, definită de factorii contextuali și situaționali;
- **evoluția** conceptului de “calitate”.

La nivelul Uniunii Europene, în absența unui *aquis communautaire* în domeniul educației, se încearcă definirea unor principii, standarde și indicatori de calitate – exprimate, de exemplu, în cei 15 indicatori privind educația permanentă<sup>1</sup> sau în standardele privind calitatea serviciilor lingvistice<sup>2</sup>. Însă procesul este lent și dificil **tochmai datorită diferențelor existente** între țările membre și candidate privind:

- **definirea acestui concept;**
- **politicile educaționale și accentele strategice** în dezvoltarea educației;
- **situațiile și contextele** în care funcționează sistemele europene de învățământ.

Pornind de la aceste premise, dorim ca această prima parte a “Ghidului” să contribuie la **procesul de unificare conceptuală și metodologică** în domeniul atât de vast și încă neexplorat suficient al asigurării calității educației, pornind de la **situația existentă** în învățământul românesc, de la **obiectivele** dezvoltării sistemului de educație, așa cum se conturează în diferite documente oficiale precum și de la **rezultatele cercetării** și de la **evoluțiile** recente înregistrate în lume atât în teoria cât și în practica asigurării calității.

Prima parte a Ghidului pe care îl propune Institutul de Științe ale Educației este structurat în trei părți:

**Capitolul 1. Definiții și explicații** – în care vom încerca să explicăm acest concept precum și opțiunile necesare și prealabile construirii sistemelor de asigurare a calității.  
**Capitolul al 2-lea. Calitate și dezvoltare** – în care vom evidenția legătura între dezvoltarea instituțională a unității școlare și creșterea calității educației.

---

<sup>1</sup> Vezi, de exemplu, **European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning**” (2002).

<sup>2</sup> Vezi [www.equals.org](http://www.equals.org), site-ul Asociației Europene pentru Servicii Lingvistice de Calitate (EAQUALS).

**Capitolul al 3-lea. Managementul calității și autoevaluarea instituțională** – în care vom evidenția legătura între cele două concepte “calitate” și “autoevaluare”

**Capitolul al 4-lea. Principii și metodologie de autoevaluare** – în care vom propune un demers metodologic de operaționalizare a conceptului propriu privind calitatea educației în principii, indicatori și descriptori, pe baza unei proceduri de autoevaluare.

Ca **anexe**, prezentăm:

- o propunere de **sistem de indicatori** ai calității aplicabil la nivelul unității școlare și care a fost utilizat în cercetările Institutului de Științe ale Educației<sup>3</sup> – având în vedere și faptul că, la nivel național, nu au fost încă propuși astfel de indicatori;
- trei seturi de **principii ale calității** elaborate pe plan internațional (principiile managementului calității ale Organizației Internaționale de Standardizare – ISO, principiile “excelenței” propuse de Fundația Europeană pentru Managementul Calității - EFQM - și principiile educației de calitate cuprinse în legea spaniolă a asigurării calității educației).

Chiar dacă acest prim volum al “Ghidului” este o lucrare de autor, el reflectă și se bazează pe rezultatele cercetărilor întreprinse în ultimii ani de cercetătorii Laboratorului “Management educațional” al Institutului de Științe ale Educației.

Va invităm să abordați în mod critic acest “Ghid” și să încercați să-l adaptați, în urma unui proces de reflecție personală și instituțională, la realitățile concrete din școala în care lucrați. Dar odată stabilite, toate aceste valori, principii, criterii, indicatori și proceduri de asigurare a calității vor trebui asumate, cu toate consecințele lor, până la nivelul relației educaționale fundamentale, cea dintre profesor și elev precum și la nivelul relației dintre școală și comunitate.

Altfel, sistemul de asigurare a calității, neînțeles în spiritul lui și neinteriorizat, în loc să devină un instrument fundamental al dezvoltării instituționale și profesionale, va fi văzut ca o procedură birocratică (între multe altele existente) și va reprezenta încă o modalitate de a “ne face că facem”.

---

<sup>3</sup> Vezi “Managementul și cultura calității la nivelul unității școlare” (2005). București: I.Ș.E.

## Capitolul 1. Definiții și explicații

În dicționarele generale, calitatea este definită drept:

**Un nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, asociat unui anumit obiect, produs, serviciu sau persoană.**

Pornind de la această definiție foarte generală, să vedem unde ne duc încercările de concretizare (inclusiv la nivelul educației) – încercări care urmează, de altfel, evoluția “istorică” a acestui concept.

În primul rând, un lucru “bun” **nu are defecte**. De aici începe, de fapt și evoluția conceptului de “calitate”: odată cu producția de masă, producătorii de bunuri și servicii au început să-și definească **seturi de specificații** (care au fost numite mai târziu “standarde”) cărora orice produs trebuie să i se conformeze.

**Prima definiție economică larg împărtășită a calității s-a referit la “conformarea la anumite specificații”.**

Aceste specificații se referă în primul rând la **scopul** existenței respectivului obiect (un cuțit trebuie, înainte de orice să taie, o școală trebuie, în primul rând, să educe) dar și la mărime, formă, culoare etc. (cuțitele pot fi mari sau mici, cu vârf sau fără, cu mâner din lemn sau din material plastic, cu mâner negru sau roșu etc.; educația furnizată se traduce prin anumite cunoștințe, deprinderi și competențe formate pentru absolvenții unui anumit ciclu / unei anumite forme de învățământ). Abaterea de la aceste caracteristici prestabilite ale produsului a fost considerată “**defect**” iar primul instrument de asigurare a calității îl reprezintă **selecția și eliminarea “produselor” cu “defecte”**.

În sistemul educațional, **examenle** de absolvire sau de admitere reprezintă această modalitate de “eliminare” a absolvenților, respectiv candidaților, care nu respectă “specificațiile”, stabilite la nivel național sau local, privind competențele, cunoștințele deprinderile etc. care trebuie deținute la sfârșitul unui ciclu școlar sau, respectiv, pentru admiterea într-o instituție de învățământ.

**Activitatea asociată “eliminării produselor cu defecte” se numește, în literatura de specialitate, “inspecția calității”.**

Această abordare este, în mod evident neeconomică și ineficientă întrucât aceste “produse” neconforme specificațiilor sunt deja realizate iar pentru realizarea lor s-au consumat, deja, resurse. Ca urmare, a devenit evident că, pentru a avea calitate dar și pentru a nu consuma în mod inutil resurse este nevoie ca “eliminarea” produselor cu defecte să fie însoțită de luarea unor măsuri pentru ca aceste defecte să nu mai apară.

**Activitatea asociată detecției și eliminării produselor cu defecte și luării măsurilor corective se numește “controlul calității”.**

În sistemul românesc de învățământ, **inspecția școlară** este sistemul tipic de “**control al calității**”. În funcție de o anumită tematică și anumite obiective, inspectorul identifică aspectele bune dar și, mai ales, ce anume nu merge cum ar trebui în școală, semnalând aceste aspecte și propunând măsuri corective.

Introducerea sistemelor de “control al calității” nu duce întotdeauna la rezultatele așteptate întrucât intervențiile sunt oricum tardive și ulterioare apariției deficiențelor. De aceea, cei interesați de calitate trebuie să se intereseze în primul rând de **prevenirea** apariției produselor cu defecte. Lumea a început să înțeleagă un fapt esențial: **calitatea nu trebuie doar urmărită ci produsă, creată, generată – deci asigurată în și prin procesele de “producție” respective.**

**Activitatea prin care calitatea se generează, se produce, se creează, prevenind, prin acest fapt, apariția produselor cu “defecte” se numește “asigurarea calității”.**

Asigurarea calității este indisolubil legată de **încredere**: asigurarea calității cuprinde toate acțiunile planificate și sistematic realizate care generează încrederea că un anumit produs sau serviciu va satisface cerințele de calitate.

Conceptul de “asigurare a calității” s-a aplicat în primul rând în economie, deci în organizații care aveau ca prim scop profitul: să producă și să vândă cât mai mult, funcționând într-un mediu puternic concurențial.

A devenit curând evident faptul că a avea produse care respectă specificațiile sau care nu au defecte nu este suficient pentru a le și vinde: produsele respective **trebuie să satisfacă anumite nevoi, bine definite – deci produsul trebuie să placă, să fie atractiv pentru client.** Definițiile contemporane ale calității (inclusiv definiția propusă de Legea românească a asigurării calității educației) ia în considerare aceste aspecte.

**Calitatea reprezintă totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor unui produs sau serviciu care determină capacitatea acestuia de a satisface nevoi afirmate sau implicite.**

Pe baza acestei definiții (propușe de Organizația Internațională pentru Standardizare - ISO), calitatea începe să fie definită drept **măsura standardizată a excelenței stabilită de către client pentru categoria respectivă de produse sau servicii.**

**Calitatea este produsă de cel care oferă pe piață respectivul produs sau serviciu dar ea este definită de client și nu de către producător.**

Putem astfel defini două elemente, doi poli ai calității (și, implicit, ai asigurării calității):

- un pol **obiectiv** - care reprezintă respectarea, de către produsul respectiv, a setului de specificații exprimat, tot mai des, prin **standarde**;
- un pol **subiectiv** – care reprezintă atractivitatea respectivului produs pentru client, atractivitate determinată de capacitatea produsului de a satisface

anumite nevoi ale clientului sau beneficiarului; polul subiectiv este exprimat de **satisfacția** clientului față de produsul / serviciul respectiv.

**Acest lucru este extrem de important pentru sistemul nostru de învățământ: la noi, încă, se consideră calitatea ca fiind produsă și definită exclusiv de școală ca ofertant de servicii educaționale. Ca urmare, beneficiarii și clienții educației nu sunt decât în rare ocazii și doar în extremis consultați iar satisfacția lor nu este un motiv de preocupare pentru instituțiile publice de educație<sup>4</sup>, care nu funcționează într-un mediu concurențial.**

O altă consecință a acestei orientări spre client a conceptului de calitate este constatarea că **oamenii înțeleg lucruri diferite prin calitate**. Este evident faptul că “educația de calitate” înseamnă ceva într-o societate democratică și altceva într-una totalitară. În acest sens, exemplul notoriu este cel al societăților islamice fundamentaliste unde dreptul la educație este garantat numai pentru băieți, iar fetele trebuie să se mulțumească (cel mult) cu o educație de bază. În plus, definirea calității educației este strâns corelată cu respectarea unor principii religioase. La fel, “educația comunistă” impunea orientarea sistemului de învățământ pe baza unei doctrine și ideologii unice. Poate fi un astfel de concept acceptat societate democratică și pluralistă ? Noi credem că nu.

**Conceptul de calitate are o puternică încărcătură culturală, fiind dependent de valorile promovate de indivizi, grupuri și societăți.**

Ca urmare, trebuie, în primul rând, să clarificăm valorile care fundamentează în mod specific conceptul românesc al calității în educație, să le comparăm cu cele promovate în sistemele educaționale cu care dorim să ne armonizăm și apoi să întreprindem acțiunile necesare în vederea construirii sistemului de calitate. De exemplu:

- Optăm pentru **crearea de oportunități** (primând echitatea) sau pentru stabilirea unor **niveluri înalte de performanță** care pot fi atinse doar de puțin participanți la educație ?
- Optăm pentru furnizarea **uniformă** a serviciilor educaționale pe tot cuprinsul țării (“educație pentru toți”) sau pentru servicii educaționale **diferențiate** (“educație pentru fiecare”) ?
- Optăm pentru **individualizare** ca țintă primordială a educației (punând accent pe dezvoltarea maximă a potențialului fiecărei persoane) sau pentru **socializare** (prețuind mai mult integrarea socială și contribuția indivizilor la viața socială și comunitară) ?
- Optăm pentru **autonomia instituțională** a organizației educaționale și cea **individuală** a profesorului sau pentru “**raționalitatea funcționării**” asigurată printr-un cadru normativ elaborat la nivel național ?
- Ce apreciem mai mult la un profesor: **cantitatea, acuratețea și noutatea informației** vehiculate sau modul în care știe să transforme această informație în **conținut atractiv** pentru elevi ?

---

<sup>4</sup> Cu excepția învățământului profesional și tehnic care, sub presiunea socială, și-a dezvoltat structuri partenariale și de consultare.

Opțiunile de tipul “si una și cealaltă” nu sunt viabile: nici un sistem educațional nu are suficiente resurse pentru a asigura, de exemplu, acces universal la educație și performanțe superioare pentru toți participanții iar în multe cazuri, opțiunile “combinat” sunt imposibile. De regulă, între opțiunile “extreme” există un continuum în cadrul căruia fiecare sistem educațional trebuie să se poziționeze. De exemplu, stabilirea echilibrului optim între “autonomie” și “raționalitatea funcționării” prin definirea nivelului de descentralizare a sistemului de învățământ.

**Pentru a dezvolta și a ne dezvolta trebuie să clarificăm ceea ce este bine, valoros, util pentru noi și pentru copiii noștri. Numai după aceea putem hotărî ce trebuie schimbat și ce trebuie păstrat în sistemul educațional, ce înseamnă o “școală bună”, un “profesor bun” sau un “elev bun”.**

De aceea, dezbateră este esențială tocmai pentru că, din cercetările noastre rezultă **o diversitate extremă a modului în care este înțeleasă calitatea**. De exemplu, la una din școlile investigate, la 20 de cadre didactice am putut identifica nu mai puțin de 16 note definitorii ale conceptului de calitate.

**Dezbateră privind calitatea trebuie realizată la nivel național, cu implicarea tuturor actorilor esențiali și mai ales a “societății civile”, considerată tot mai insistent drept liantul unei viitoare culturi europene unitare.**

După clarificarea **valorilor și principiilor** pe baza cărora se definește un concept propriu de calitate, se poate trece la stabilirea **indicatorilor** în funcție de care urmărim creșterea calității. Acești indicatori pot fi grupați în **trei categorii**:

- **Indicatori interni** – care se referă la “specificățiile” menționate mai sus relative la resursele educaționale (umane și materiale), la procesele de educație și viața școlară, la curriculum etc.
- **Indicatori de “interfață”** – care se referă la nivelul de satisfacție a beneficiarilor direcți și indirecti ai educației, la vizibilitatea școlii în comunitate și la parteneriatul dintre școală și comunitate.
- **Indicatori de relevanță a educației** – o categorie apărută relativ recent – care se referă la utilitatea și relevanța educației oferite de către școală pentru nevoile prezente și, mai ales, **viitoare** ale indivizilor și ale comunităților, având în vedere și tendința vizibilă de globalizare. Ca exemple de indicatori de relevanță putem menționa: nivelul de autonomie și de responsabilitate a elevilor pentru propria lor învățare, dezvoltarea competențelor de învățare pe tot parcursul vieții și de orientare în societate, procentului absolvenților care își continuă studiile, procentul absolvenților care își găsesc rapid un loc de muncă, nivelul de participare a tinerilor la viața civică etc.

Este evident faptul că urmărirea constantă a **tuturor** acestor categorii de indicatori este foarte dificilă. Desigur, există și **indicatori naționali**<sup>5</sup> privind calitatea educației iar aceștia trebuie, oricum, urmăriți și evaluați. Dar, în afara

---

<sup>5</sup> La acest sistem de indicatori naționali de calitate se lucrează în prezent în cadrul MedC și Agenției specializate.



acestora, există și indicatori **specifci** determinați de condițiile concrete în care funcționează școala: de exemplu, unele școli au nevoie să crească participarea la educație a unor grupuri dezavantajate (romi etc.); alte școli au probleme cu asigurarea unui nivel optim de materiale și mijloace didactice; foarte multe școli au probleme legate de calificarea cadrelor didactice; unele școli profesionale au probleme legate de angajarea absolvenților etc. De aceea, școala, împreună cu partenerii ei din comunitate, trebuie să **selecteze și să definească acei indicatori care sunt considerați relevanți și care nu pot fi regăsiți în sistemul național de indicatori**. Acești indicatori vor trebui, apoi, grupați într-un sistem coerent.

**Totalitatea metodelor și instrumentelor, grupate într-un sistem coerent, utilizate pentru menținerea și ridicarea calității educației oferite de către școală constituie sistemul de management al calității. Sistemul de management și de asigurare a calității are ca funcție principală orientarea dezvoltării unității școlare în direcția creșterii calității educației oferită membrilor comunității și comunității în ansamblul ei.**

Un astfel de sistem arată zonele în care calitatea lasă de dorit (de exemplu: pregătirea profesorilor, asigurarea accesului la educație pentru grupurile dezavantajate, dotarea cu echipamente etc.). Toate aceste zone sunt susceptibile de îmbunătățiri, deci **se pot constitui în ținte strategice pentru dezvoltarea ulterioară a școlii**.

Astfel, **evaluarea și asigurarea calității devine parte integrantă a ciclului de proiectare a dezvoltării instituționale**. Un anumit proiect de dezvoltare școlară împreună cu planurile anuale asociate determină anumite schimbări în școală și comunitate. Aceste schimbări, evaluate, ne arată modul în care crește calitatea educației oferite dar și ariile în care este necesară o mai mare dezvoltare. Aceste zone se pot constitui în ținte strategice pentru noile proiecte și planuri de dezvoltare școlară<sup>6</sup>.

Construirea sistemului de management al calității educației va trebui să pornească de la o serie de **principii directe care vor fundamenta criteriile, standarde, indicatori și proceduri specifice**. Există, deja, astfel de seturi de principii elaborate la nivel internațional (cum ar fi cele propuse de Organizația Internațională pentru Standardizare – ISO - sau de Fundația Europeană pentru Managementul Calității – EFQM) și național (cum ar fi cele promovate în Spania) – toate trei prezentate în Anexa 2. Având în vedere că în sistemul românesc de învățământ nu există un astfel de set de principii oficial asumate, le prezentăm, mai jos, pe cele propuse de noi:

- **Educația de calitate este centrată pe clienții și beneficiarii serviciilor educaționale**. Toate organizațiile depind de clienții lor și, ca atare, trebuie să le înțeleagă nevoile curente și de viitor, trebuie să le îndeplinească cererile și să le depășească așteptările.
- **Educația de calitate este oferită de instituții responsabile**. Responsabilitatea socială devine fundamentul managementului calității la nivelul organizației școlare. Toate instituțiile de educație, indiferent de

---

<sup>6</sup> Vezi partea a doua a acesatui “Ghid”

statutul lor juridic, vor fi răspunzătoare, în mod public, pentru calitatea serviciilor educaționale oferite, iar statul, prin instituțiile abilitate de lege, este garantul calității educației oferite prin sistemul național de învățământ.

- **Educația de calitate este orientată pe rezultate.** Rezultatele, înțelese în termeni de “valoare adăugată” și de “valoare creată”<sup>7</sup> sunt cele care definesc, cel mai bine, calitatea și excelența.
- **Educația de calitate respectă autonomia individuală și are la bază autonomia instituțională.** Educația, la toate nivelurile și prin toate formele, va urmări dezvoltarea autonomiei individuale, a capacității de a lua decizii pertinente. Instituțiile de educație se vor bucura de o autonomie sporită în elaborarea unei oferte educaționale adecvate nevoilor individuale și comunitare, autonomie corespunzătoare creșterii răspunderii acestor instituții pentru calitatea ofertei educaționale.
- **Educația de calitate este promovată de lideri educaționali.** Liderii sunt cei care asigură unitatea și continuitatea scopurilor și a direcțiilor de dezvoltare a organizației, ei creând și menținând mediul propice pentru participarea tuturor celor interesați la decizie și pentru realizarea obiectivelor organizaționale.
- **Educația de calitate asigură participarea actorilor educaționali și valorizarea resursei umane.** Oamenii sunt esența oricărei organizații. De implicarea lor și de dezvoltarea lor profesională depinde modul în care își folosesc competențele în beneficiul organizației.
- **Educația de calitate se realizează în dialog și prin parteneriat** cu instituții, organizații, cu beneficiarii direcți și indirecti de educație. Sistemul de asigurare a calității nu este doar apanajul școlii, întreaga comunitate educațională fiind implicată în acest proces. Ca urmare, dialogul cu toți actorii educaționali va fundamenta dezvoltarea educației la nivel național și local.
- **Educația de calitate se bazează pe inovație și pe diversificare.** În interiorul cadrului legal existent, vor fi stimulate abordările educaționale inovative, originale și creative, aplicarea celor mai noi rezultate ale cercetării în educație și a noilor metode și tehnici de educație și formare, introducerea noilor tehnologii de informare și comunicare etc.
- **Educația de calitate abordează procesul educațional unitar, în mod sistemic.** Un rezultat dorit nu poate fi atins decât dacă activitățile și resursele necesare sunt abordate în mod unitar iar procesele derulate sunt gândite și manageriate în mod sistemic. Totodată, decizia educațională de calitate are la bază un sistem pertinent, credibil și transparent de indicatori.
- **Educația de calitate are ca obiectiv învățarea permanentă și îmbunătățirea continuă** a performanțelor. Având în vedere ritmul schimbărilor sociale, învățarea permanentă și dezvoltarea continuă devin principii fundamentale ale funcționării și dezvoltării instituțiilor școlare. Asigurarea calității va fi privită ca un proces de învățare individuală și instituțională, ea având ca scop identificarea ariilor de dezvoltare și orientarea dezvoltării personale și instituționale în direcții benefice pentru fiecare individ în parte, pentru comunitate, pentru societate în ansamblul ei.

---

<sup>7</sup> Pentru definițiile acestor concepte, vezi sistemul de indicatori propus în Anexa 1.

- **Educația de calitate înțelege interdependența între furnizorii și beneficiarii implicați în oferta de educație.** O organizație și furnizorii ei sunt interdependenți iar avantajul reciproc întărește capacitatea instituțională de a crea valoare.

**În concluzie:**

<b>Calitatea este:</b>	<b>Calitatea nu este:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoarea pe care indivizii, comunitățile și societatea o acordă produselor și serviciilor educaționale precum și educației în ansamblul ei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea funcționării școlii. Putem vorbi de calitatea numai după asigurarea unei funcționări corespunzătoare</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definită, în primul rând, de clienții / beneficiarii serviciilor educaționale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitatea exclusivă a școlii</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construită pe valori împărtășite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produsă “la comandă” prin efectul unei legi sau al altui act normativ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produsă în primul rând de oameni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiționată numai de bani și resurse materiale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurată printr-un sistem explicit de principii, criterii, standarde și indicatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicită și un produs firesc al funcționării “normale”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definită prin negociere între școală și comunitate și asumată în parteneriat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impusă pe cale ierarhică</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• În permanentă evoluție și transformare, în funcție de nevoile, și ele în evoluție, ale indivizilor, comunităților și societății</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un set de proceduri, imuabile, date o dată pentru totdeauna</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inițiată prin autoevaluare și inter-evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurată exclusiv prin evaluare externă</li> </ul>

## Capitolul al 2-lea. Calitate și dezvoltare

Dezvoltarea oricărei organizații școlare se realizează pe baza unui **proiect**.

**Proiectarea reprezintă stabilirea, prefigurarea unui drum de la "ceea ce este", adică starea actuală a organizației școlare, la "ceea ce trebuie să fie", adică starea dorită și anticipată în care se va găsi unitatea școlară după parcurgerea drumului stabilit.**

Există, în literatura managerială, mai multe modele de proiectare. De aceea nu vom insista asupra elementelor unui proiect **decât în măsura în care acestea au relevanță pentru tema în discuție – asigurarea calității**. Reamintim faptul că un proiect de dezvoltare instituțională se referă la realizarea unor schimbări și **nu cuprinde programe și activități care țin de funcționarea normală a școlii și de respectarea actelor normative**.

Așa cum am mai spus, asigurarea calității începe de la **optimizarea** funcționării diferitelor aspecte ale vieții școlare (optimizare realizată prin indicatorii de **“valoare ajustată”**) dar se realizează propriu-zis prin indicatorii de **“valoare adăugată”** și **“valoare creată”**<sup>8</sup>

În esență proiectul, indiferent de forma lui, trebuie să răspundă la întrebările "clasice":

- De ce (motivația) ?
- Ce (scopuri și obiective) ?
- Cum (strategii, căi de realizare, planuri și acțiuni) ?
- Cine (responsabilități) ?
- Cu ce (resurse umane și financiare, sintetizate în bugete) ?
- Când (termene) ?

Există proiect numai dacă apar **nemulțumiri** față de o anumită situație curentă, dacă există **ținte pentru dezvoltare** conturate în mod conștient, precum și **forțe / resurse** suficiente pentru schimbare și pentru atingerea acestor ținte.

**De aceea, dacă legăm calitatea de satisfacția exprimată de grupurile majore de interes față de educația oferită, putem spune că:**

**Principala cauză a unui proiect este percepția calității insuficiente / nesatisfăcătoare a unor aspecte ale vieții școlare.**

**Ca urmare, întregul proiect de dezvoltare instituțională poate fi și trebuie să fie considerat drept un mijloc esențial de creștere a calității.**

Cercetările Institutului de Științe ale Educației au demonstrat că, în general, nu există la nivelul unităților școlare preocupări explicite pentru calitate și pentru asigurarea calității. Cu toate acestea, numeroși indicatori de calitate sunt urmăriți, **implicit**, la nivelul multor unități de învățământ.

---

<sup>8</sup> Pentru conceptele și indicatorii de “valoare ajustată”, “valoare adăugată” și “valoare creată” – vezi sistemul propus de indicatori prezentat în Anexa 1

**Important este să conștientizăm acest proces și să legăm în mod direct și explicit asigurarea calității de dezvoltarea instituțională. Acest proces de explicitare, de conștientizare și de asumare se realizează la nivelul tuturor elementelor proiectului: misiune, diagnoză, ținte și abordări strategice, planuri operaționale, acțiuni și procese efective.**

**a. La nivelul misiunii organizației școlare.**

Misiunea reprezintă rațiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există o școală. Ea are o parte generală, definită statutar (în școală se face **educație**) dar și o parte specifică, definită de cultura, tradițiile, situația concretă și viziunea asupra educației a principalelor grupuri de interes. Ca atare, ea exprimă:

- Ceea ce școala consideră bun, util, valoros deci **valorile fundamentale care trebuie să fundamenteze tot ce se întâmplă în școală, inclusiv modul în care este înțeles conceptul propriu de calitate.**
- Viziunea comună a școlii și a comunității în legătură cu ceea ce înseamnă “școală” (de un anumit tip, nivel etc.) – viziune care fundamentează politica de dezvoltare instituțională, și care **prefigurează, deci, modalitățile de creștere a calității.**
- Situația concretă în care funcționează școala – care indică, la modul general, **nevoile exprimate de actorii educaționali.**

**Deci, creșterea calității raportată la misiunea școlii înseamnă:**

- **progres în manifestarea valorilor fundamentale ale școlii;**
- **progres în realizarea viziunii comune asupra educației, împărtășită de membrii unei comunități educaționale;**
- **un răspuns mai bun la nevoile exprimate de membrii comunității, de clienții școlii;**

**b. La nivelul diagnozei / analizei de nevoi.**

Diagnoza situației existente și analiza nevoilor educaționale ale comunității reprezintă baza de plecare în elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională. Diagnoza, care arată punctele tari și slăbiciunile, ce anume merge bine și ce nu merge cum ar trebui în școală, este oricum legată de calitate. Important este ca această legătură să fie explicitată – deci diagnoza să fie făcută pe baza unor indicatori clari, care se referă atât la funcționarea cât și, mai ales, la **dezvoltarea** unității școlare.

Este important ca analiza nevoilor educaționale să fie făcută din perspectiva calității, pornind de la definiția calității propusă mai sus, în care clienții / beneficiarii de servicii educaționale sunt cei care ar trebui să definească, în mod explicit, calitatea.

**Nevoile educaționale nesatisfacute ale indivizilor, grupurilor, comunităților și societății în ansamblul ei reprezintă minusuri, nerealizări privind calitatea educației oferită la nivelul respectiv.**

### c. La nivelul țințelor strategice.

**Scopurile** proiectului - derivate din misiune - sunt țințele care vor fi atinse sau intențiile majore care vor fi realizate prin proiectul de dezvoltare instituțională. Amintim faptul că țințele strategice trebuie să fie realiste, clar formulate pentru a fi înțelese nu numai de cadrele didactice ci și de elevi, părinți, alți membri ai comunității. De asemenea, țințele strategice trebuie să răspundă nevoilor, intereselor și așteptărilor acestor “purători de interese” de la nivelul școlii. Din această perspectivă, țințele / scopurile strategice ale dezvoltării unității școlare trebuie legate, în mod direct și explicit de creșterea calității.

**Realizarea scopurilor strategice și orice progres în acest sens reprezintă un nivel crescut de satisfacere a nevoilor clienților și beneficiarilor de educație deci o creștere a calității serviciilor educaționale oferite de către școală.**

### d. La nivelul strategiei proiectului de dezvoltare instituțională:

Strategia dezvoltării instituționale definește opțiunile fundamentale ale școlii precum și principalele categorii de resurse. De fapt, acum începe configurarea modului concret în care vor fi atinse scopurile strategice stabilite pentru unitatea școlară:

- principalele categorii de resurse necesare și disponibile;
- termenele de realizare (de început, de finalizare precum și principalele etape);
- rolurile și responsabilitățile principalelor instituții, grupuri și persoane cheie din școală și din afara ei;
- avantajele opțiunii pentru anumite țințe strategice și căi de acțiune față de altele posibile.

Aceste căi de acțiune sunt alese pe baza **competențelor** și **resursele** disponibile dar pornind și de la **istoria** și **tradițiile** unității școlare. Unele școli dispun de resurse materiale și financiare deosebite, altele de un corp profesoral inventiv, altele de relații privilegiate cu primăria și consiliul local. Unele școli au profesori buni la matematică sau științe, altele se laudă cu profesorii de limba română sau de desen. Unele școli se mândresc cu absolvenții deveniți meseriași respectați în comunitate, altele cu absolvenții deveniți medici sau ofițeri.

**Ca urmare, este firesc ca la baza strategiei să se afle ceea ce școala respectivă are mai valoros deci opțiunile privind calitatea.**

Importantă este tocmai explicitatea acestei legături: **strategia trebuie fundamentată în mod explicit pe modul în care este înțeleasă calitatea** la nivel național și local, inclusiv principiile asumate ale calității care devin **principii strategice ale dezvoltării instituționale**.

La acest nivel începe, de fapt, **managementul calității**: țințele și opțiunile strategice trebuie definite urmând procedurile stabilite. De exemplu, dacă “orientarea pe client” este un principiu definit și asumat în mod explicit,

procedurile prin care sunt stabilite aceste ținte și opțiuni (de consultare și de participare a celor interesați) vor trebui, ele însele, orientate pe client.

**e. La nivelul programelor și planurilor operaționale:**

Țintele strategice sunt atinse prin programe și planuri care, la rândul lor, cuprind acțiuni concrete. Așa cum rezultă din cercetările noastre, aici se întâmplă, de regulă ruptura, **dispărând legătura între aceste planuri și acțiuni concrete, pe de o parte, și țintele strategice și misiunea școlii, pe de altă parte.**

Planurile de acțiune, așa cum sunt ele formulate în foarte multe unități școlare privesc mai ales funcționarea școlii iar contribuția lor la **dezvoltarea** acesteia se pierde pe drum. De foarte multe ori, din păcate, acțiunile prevăzute în planurile operaționale sunt considerate ca scop în sine și nu, așa cum ar trebui, elemente sau etape necesare pentru realizarea scopurilor strategice și pentru îndeplinirea misiunii școlii. Inclusiv evaluarea este punctuală, referindu-se de regula la atingerea obiectivelor concrete propuse și mai puțin la modul în care aceste obiective realizate influențează progresul în îndeplinirea misiunii școlii și în atingerea țintelor strategice propuse.

Pentru ca școala să-și realizeze misiunea, este necesar ca **tot ceea ce se întâmplă în școală** – începând cu procesul de învățământ (orele de curs și alte activități curriculare) și terminând cu activitățile extracurriculare, cu ședințele de lucru și cu întâlnirile informale cu membrii comunității – **să fie privit din perspectiva progresului realizat în îndeplinirea misiunii asumate și în atingerea țintelor strategice stabilite.**

**Planurile operaționale și acțiunile concrete prevăzute trebuie concepute, realizate și evaluate din perspectiva contribuției acestora la creșterea calității educației oferite de unitatea școlară respectivă.**

Acest lucru nu înseamnă, nicidecum, proceduri birocratice suplimentare ci doar conștiința faptului că orice se întâmplă în școală are o influență – în bine sau în rău - asupra calității educației oferite.

Sistemele și procedurile de asigurare a calității nu reprezintă ceva în plus, și nu sunt “paralele” față de cele care asigură funcționarea și dezvoltarea unității școlare ci **parte integrantă a acestora**. Mai mult decât atât: în momentul în care, în mod conștient și deliberat, funcționarea școlii și dezvoltarea instituțională sunt ambele puse sub semnul calității (adică răspund la întrebarea “ce trebuie să facem pentru a crește calitatea educației pe care o oferim”), **sistemele și procedurile de funcționare și de dezvoltare devin ele însele sisteme și proceduri de asigurare a calității.**

Astfel, de exemplu<sup>9</sup>, resursele educaționale necesare funcționării școlii vor fi procurate în funcție de indicatorii de calitate stabiliți pentru resurse. Alt

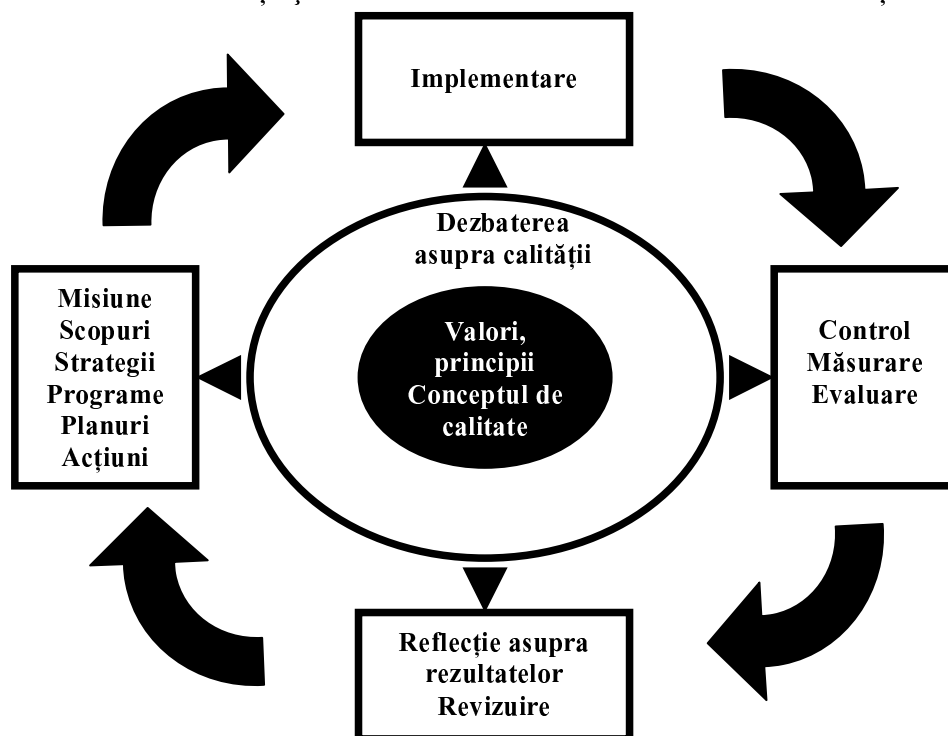
<sup>9</sup> Pentru exemple de indicatorii privind resursele, personalul sau rezultatele școlare – vezi anexa 1.

exemplu: personalul angajat<sup>10</sup> va fi recrutat pe baza indicatorilor de calitate conveniți. La fel, rezultatele obținute (de exemplu, cele la examinările / testările naționale) vor fi evaluate în funcție de indicatorii stabiliți.

**Comisia de evaluare și de asigurare a calității** care, conform legii, va fi stabilită la nivelul unității școlare, nu va trebui să reia întreg procesul de proiectare și planificare ci va trebui:

- Să **definiească** în mod explicit valorile, principiile și indicatorii calității.
- Să **construiască, prin participare și dezbateră, consensul** tuturor “purătorilor de interese” (elevi, părinți, cadre didactice, angajatori, administrație locală, alți reprezentanți ai comunității) în privința valorilor, principiilor și indicatorilor de calitate.
- Să **urmărească respectarea**, în toate procedurile curente de funcționare și de dezvoltare, a valorilor, principiilor și indicatorilor conveniți.
- Să **evalueze impactul** tuturor proceselor (inclusiv și mai ales al procesului de învățământ) și al activităților desfășurate în școală asupra calității educației oferite și să **raporteze** în fața autorităților și a comunității asupra modului în care a fost asigurată calitatea.
- Să **propună măsuri** de optimizare / creștere / dezvoltare a calității educației oferite de unitatea școlară – la nivelul conceptului, principiilor, indicatorilor, standardelor privind calitatea dar și al procedurilor curente care privesc funcționarea și dezvoltarea școlii.

**În concluzie: creșterea calității educației trebuie să devină, în mod explicit, baza întregului proces de proiectare / planificare realizat la nivelul unității școlare iar, ciclul dezvoltării unității școlare trebuie considerat ca un ciclu al calității:**



<sup>10</sup> În măsura în care, prin descentralizare, managementul resurselor umane va trece în sarcina unității școlare.



### Capitolul al 3-lea. Managementul calității și autoevaluarea instituțională

Managementul calității constă, concret, în **crearea unor sisteme și proceduri - prin care calitatea este asigurată – deci creată, generată la nivelul întregii instituții școlare**. Aceste mecanisme sunt prezente:

- în toate etapele proiectării și planificării dezvoltării unității școlare;
- în implementarea acestor proiecte, programe, planuri și acțiuni;
- în funcționarea concretă, de zi cu zi a unității școlare;
- în modalitățile de evaluare a activității și a îndeplinirii scopurilor și obiectivelor propuse.

Sistemele de management al calității sunt construite, la rândul lor, pornind de la principii, din care cele mai cunoscute sunt cele deja menționate - ISO și EFQM.

De exemplu, dacă este adoptat principiul “orientării pe client”, este absolut necesară stabilirea unor proceduri concrete de consultare / participare a elevilor și părinților la elaborarea țințelor strategice, programelor și acțiunilor concrete, la funcționarea concretă a școlii, la luarea deciziilor importante, la evaluare etc. Aceste proceduri pot prevedea consultarea directă (prin adunări generale) sau indirectă (prin comitete / consilii alese), prin prezență fizică sau prin corespondență (inclusiv prin chestionare și forum-uri pe pagina web a școlii). Totodată, trebuie stabilite subiectele acestor consultări (care anume decizii sunt luate prin diferitele forme de consultare / participare și care sunt apanajul exclusiv al conducerii școlii) precum și periodicitatea lor.

Așa cum am menționat în Capitolul al 2-lea, sistemele și procedurile de asigurare a calității se referă, de regulă, la:

- **Proiectarea și planificarea dezvoltării unității școlare:** cum anume se stabilesc țințele strategice și strategiile de dezvoltare, care sunt responsabilitățile, mecanismele și procedurile decizionale, cine participă la luarea deciziilor, cum sunt deciziile respective aduse la cunoștința comunității și cum este creat consensul în jurul acestor ținte strategice etc.
- **Implementarea programelor și acțiunilor stabilite și monitorizarea funcționării unității școlare:** cine răspunde și cine participă, care sunt metodele și instrumentele de monitorizare și feed-back, cum se asigură participarea “purtătorilor de interese” la monitorizare, cum este preluat feed-back-ul acestora etc.
- **Evaluarea modului în care funcționează și se dezvoltă unitatea școlară, la revizuirea proiectelor, programelor și planurilor precum și la optimizarea funcționării curente:** care sunt metodele, instrumentele și procedurile de evaluare, cine participă la evaluare și cum anume, care sunt procedurile de revizuire a documentelor programatice și cine participă la ele, care sunt mecanismele de “avertizare timpurie” etc.

**Managementul calității (sisteme, proceduri, mecanisme) este o parte integrantă și inseparabilă a funcționării și dezvoltării unității școlare. Ca urmare, creșterea calității trebuie să fie urmărită de toți oamenii școlii și în toate activitățile desfășurate.**

Un sistem conștient și asumat de asigurare a calității generează efecte sesizabile, influențând și chiar orientând tot ceea ce se întâmplă în școală:

- toate **resursele educaționale** procurate, inclusiv procedurile de achiziție – de exemplu, prin regândirea raportului “calitate – preț” la produsele achiziționate în favoarea calității;
- toate **persoanele** care lucrează în școală – de la director până la ultimul elev de clasa I nou intrat în școală;
- toate **procesele și activitățile** realizate – ore de clasă, activități extra-curriculare, alte activități cu elevii, cu părinții și cu cadrele didactice (inclusiv cele de formare și dezvoltare profesională);
- toate **produsele** realizate – de la materialul didactic conceput pentru orele de clasă și materialele vizuale expuse pe pereții claselor și ai școlii sau realizate în atelierele-școală până la “calitatea” absolvenților; aici sunt incluse toate **documentele** curriculare și manageriale produse – de la proiectul școlii până la planurile de lecție și/sau ale unităților de învățare.

Este evident faptul că și **sistemul de evaluare a calității** trebuie conceput cumva **altfel** decât suntem obișnuiți. În primul rând, trebuie să asigure **realizarea principalelor funcții ale evaluării** - anume:

- **îmbunătățirea activității curente** – evaluarea trebuie să fie oportună, să împiedice apariția disfuncțiilor majore și, în același timp, să arate foarte clar ce a mers și ce nu în activitățile trecute;
- **asigurarea *feed-back*-ului pentru grupurile semnificative de interes** – rezultatele acțiunilor trebuie cunoscute de către elevi, părinți, cadre didactice, manageri, comunitate în ansamblul ei, pentru ca toate aceste grupuri de interes să poată judeca dacă “investiția” făcută (nu numai ce financiară) a dus sau nu la impactul scontat și dacă merită continuată sau nu;
- **revizuirea și optimizarea politicilor și strategiilor educaționale** de la nivelul unității școlare pentru ca acestea să servească mai bine misiunii asumate.

Totodată, **sistemul de evaluare trebuie să fie suficient de fin** pentru a oferi date solide, de încredere privind amploarea schimbărilor realizate: dacă acestea sunt numai de suprafață, realizate din conformism sau prin imitație sau dacă, dimpotrivă, schimbările sunt profunde, afectând cu adevărat și durabil cultura organizațională și întreaga activitate din școală.

Aceste două aspecte pot fi percepute ca fiind contradictorii: pe de o parte, este necesar un sistem de evaluare construit suficient de “formal” pentru a se asigura atât de necesara **obiectivitate** și, pe de altă parte, acest sistem de evaluare trebuie “**subiectivizat**”, interiorizat, perceput ca benefic (nu ca o “muncă în plus”) și util pentru toate părțile implicate, pentru a nu se declanșa reacții de conformism sau de tipul “dublei gândiri”. Este evident faptul că, în astfel de cazuri, evaluarea externă nu este suficientă. Ea trebuie completată și (uneori) chiar înlocuită cu **autoevaluarea**.

În ultimii ani, necesitatea **creării unei culturi a autoevaluării** este tot mai insistent afirmată și încurajată prin politicile educaționale – inclusiv la nivelul Uniunii Europene:

- Există proiecte și rețele tematice dedicate autoevaluării finanțate de Uniunea Europeană prin proiectele de tip Socrates sau Leonardo da Vinci.
- Asigurarea calității educației cuprinde, din ce în ce mai mult, atât la nivel național cât și internațional sisteme și proceduri complementare de autoevaluare.
- Autoevaluarea este considerată ca dimensiune fundamentală a “organizației care învață”: evaluarea externă este, adesea, inefficientă și tardivă într-o societate în care schimbarea este extrem de rapidă și imprevizibilă. De aceea, autoevaluarea este una din modalitățile esențiale prin care se asigură autoreglarea, optimizarea și revizuirea funcționării și dezvoltării “în timp real” pentru “organizațiile care învață”.
- Direcțiile de acțiune – concretizate în componentele proiectului de dezvoltare instituțională – sunt acceptate, însușite și dezvoltate la nivelul unităților școlare. Fără această acceptare și asumare de către directori, cadre didactice, părinți, elevi și alți “purători de interese” relevanți pentru școala respectivă, orice proiect devine literă moartă. Or, ne asumăm cel mai bine ceea ce constatăm noi înșine.

Pornind de la cele de mai sus, credem că s-a conturat deja răspunsul nostru la întrebarea “De ce autoevaluare ca modalitate esențială de judecare a calității?”.

**Dezvoltarea unor instrumente de autoevaluare, realizate în comun și asumate la nivel cultural și nu numai formal, constituie o cale esențială de asigurare a calității.**

Insistăm asupra faptului că acest proces de autoevaluare trebuie să fie util întregii școli, ca un pas **inițial**, nicidecum final.

**Evaluăm pentru a dezvolta, pentru a crește, pentru a învăța și nu pentru a sancționa, pentru a lăuda, pentru a spune “nu se poate” sau pentru a ne liniști că lucrurile merg bine în școala noastră.**

De aceea, ni se pare aproape inutil să menționăm faptul că “dubla gândire” nu-și are locul aici: evaluăm **pentru noi, ca școală** și nu pentru a satisface pretențiile unei persoane din afară. Este, de asemenea, de la sine înțeles că un instrument de evaluare poate fi, ulterior, după o pilotare consistentă, dezvoltat și adaptat în funcție de nevoile și interesele fiecărei unități școlare.

Subliniem, aici, încă o dată, necesitatea ca întreg procesul de autoevaluare să fie perceput ca util și **benefic** de către toate grupurile de interes semnificative la nivelul școlii. Aplicarea instrumentelor de autoevaluare va trebui să asigure implicarea acestor grupuri pe parcursul întregului demers. În toate fazele acestui proces, **rolul directorului** – ca **lider educațional** - este esențial: el va fi cel care va stabili sistemele de consultare și de participare la proces pentru grupurile și persoanele semnificativ, el va fi **catalizatorul și motorul** acestui proces.

Consultarea diverselor instrumente de autoevaluare și standarde existente la ora actuală ne-a condus la propunerea **unei structuri asemănătoare cu cea a**

**instrumentului elaborat de Departamentul Scoțian pentru Educație**<sup>11</sup>. Am ales această structură din mai multe motive:

- Nivelul și calitatea rezultatelor obținute sunt evaluate pe baza unor **criterii acceptate** și în raport cu **finalitățile** educației stabilite la nivel național dar și al unității școlare.
- Utilizarea **indicatorilor de performanță**<sup>12</sup> pentru identificarea punctelor tari și a slăbiciunilor.
- Este mult ușurată identificarea unor **direcții de dezvoltare** în ariile analizate.
- Prioritățile naționale și regionale pot fi ușor **integrate** în proiectul de dezvoltare a unității școlare.
- **Formatul ni se pare optim** și permite, așa cum am mai spus, nu numai judecarea nivelului performanței instituționale obținute ci și vizualizarea nivelului dezirabil, precum și conștientizarea distanței și a drumului de parcurs până la acel nivel.
- Ilustrările pentru nivelurile de realizare sunt formulate în termeni **calitativi** și permit fixarea unor **ținte** pentru dezvoltare și judecarea **progresului** în realizarea indicatorului respectiv.
- Sunt oferite exemple relative la **informația necesară și la sursele de informare** utilizabile pentru judecarea nivelului de realizare și pentru compararea performanței reale cu “baremul” și “etalonul” corespunzătoare. Sursele de informare utilizate sunt: interviuri individuale și în grup, chestionare, liste de verificare, observarea sistematică și nesistematică, rezultatele activităților elevilor, jurnale, documentele școlare, înregistrări audio și video etc.

În cele ce urmează vom prezenta o propunere de structură pentru instrumentele de autoevaluare realizate la nivelul unității școlare, inspirată (și nu copiată !) din cea a instrumentului scoțian menționat, adaptată la rezultatele cercetărilor pe care le-am întreprins în ultimii ani. Fiecare element al structurii propuse va fi însoțit, pentru o mai bună înțelegere, de exemple concrete privind modul de concepere, formulare și utilizare a elementelor respective.

Atragem atenția că exemplele nu trebuie preluate a atare: elementele concrete ale instrumentelor de autoevaluare trebuie construite, așa cum am mai subliniat și cu alte ocazii, în funcție de:

- **politicile educaționale**, elaborate la nivel național și local;
- **țintele concrete** ale dezvoltării fiecărei unități școlare;
- **valorile, cultura și tradițiile** locale.

---

<sup>11</sup> Vezi *How Good is Our School: Self-Evaluation Using Performance Indicator* (1996). The Scottish Education and Industry Department - [www.scotland.gov.uk/structure/hmi/hgios.pdf](http://www.scotland.gov.uk/structure/hmi/hgios.pdf)

<sup>12</sup> Termenul original este “*performance indicators*”. Termenul românesc de “performanță” nu are exact același conținut cu cel britanic de “*performance*” – acesta din urma fiind mai aproape de “performare” – (“modul în care o anumită activitate se realizează concret”). Cu toate acestea, chiar dacă traducerea cea mai apropiată de conceptul original este “indicatori de realizare”, vom folosi termenul de “indicatori de performanță”, deja încetățenit, inclusiv în plan legislativ.

## Capitolul al 4-lea. Principii și metodologie de autoevaluare

Pasul premergător elaborării oricărui proiect de dezvoltare instituțională și, implicit, anterior elaborării oricărui sistem de management al calității este adoptarea unui set de principii directoare. În absența unui set național de principii și a unui document general, clar, explicit și asumat de politică educațională, prezentăm, în Anexa 2, trei astfel de seturi de principii.

**Funcționarea și dezvoltarea instituțiilor de învățământ se realizează pe baza unor valori și principii, cunoscute și asumate de către toți purtătorii semnificativi de interese.**

### Exemplu:

Să presupunem că unitatea școlară a adoptat principiile EFQM al **orientării pe client și al învățării, inovării și îmbunătățiri continue**. Ce ar însemna asumarea acestor principii ?

Pentru aplicarea primului principiu menționat, ar trebuie ca școala, în mod deliberat și programatic:

- să construiască sisteme și mecanisme de cunoaștere sistematică a nevoilor clienților și beneficiarilor – de exemplu prin întâlniri periodice cu părinții și cu alți membri ai comunității, prin aplicarea unor chestionare sau prin realizarea unor interviuri individuale sau de grup (“*focus-group*”);
- să elaboreze documentele programatice și, mai ales, scopurile și obiectivele dezvoltării pornind de la nevoile astfel identificate;
- să creeze mecanisme de comunicare a nevoilor identificate în întreaga organizație școlară – inclusiv și mai ales în rândul cadrelor didactice;
- etc.

Pentru aplicarea celui de-al doilea principiu, ar trebui ca unitatea școlară:

- să-și dezvolte proiecte și planuri de dezvoltare sistematică și continuă;
- să încurajeze învățarea la toate nivelurile organizației și sub toate formele ei – formală, informală și nonformală – și să recunoască rezultatele tuturor acestor tipuri de învățare;
- să-și fundamenteze politicile de personal nu atât pe experiența cadrelor didactice recrutate cât pe creativitatea lor;
- să-și definească o politică de dezvoltare profesională de care să beneficieze întreg corpul profesoral;
- să creeze mecanisme specifice prin care inovația este recunoscută și recompensată;
- etc.

Pe baza acestor valori și principii sunt elaborați **indicatori**, grupați pe **categorii**. Modul de grupare poate fi diferit – fiecare sistem de învățământ adoptând categorii de indicatori în funcție de elementele deja menționate – politici educaționale, priorități naționale și locale, cultură și tradiții.

**Primul pas în elaborarea instrumentului de autoevaluare îl reprezintă conceperea / alegerea unui set de indicatori, grupați pe domenii în funcție de unul sau mai multe criterii ordonatoare.**

În prezent, nu există seturi de indicatori de evaluare a calității educației – nici pentru nivelul sistemului de învățământ, nici pentru nivelul unității școlare. Ca urmare, propunem în Anexa 1 un set de indicatori pentru nivelul unității școlare. Acești indicatori sunt grupați pe **4 domenii** (elevii și viața școlară, personalul școlii, managementul și comunitatea locală) și **4 ținte** ale evaluării calității (precondiții / resurse, procese, relații, produse). Acest sistem de indicatori va fi folosit, în continuare, pentru exemplificări.

De regulă, seturile de indicatori au, asociate, o serie de **niveluri de realizare**, descrise **cantitativ** sau **calitativ**, în funcție de care evaluatorul (intern sau extern) judecă nivelul calității educației. În lipsa acestor descriptori, evaluarea / judecarea calității devine subiectivă: când se poate spune, de exemplu, că “activismul elevilor la ore” se situează la nivel “satisfăcător” sau “bun” ? Sau, un alt exemplu, când se poate spune că un profesor utilizează o “metodologie modernă de instruire” ?

Modelul scoțian propune, pentru fiecare indicator, două descrieri de nivel:

- nivelul “**normal**” (legat de ceea ce noi considerăm ca normă), de “**barem**” – deci nivelul **minimal**, “satisfăcător” de realizare pentru fiecare indicator;
- **nivelul de excelență** – “etalonul”, nivelul dezirabil, ideal, de “foarte bine”, pentru fiecare indicator; descrierile de performanță de la acest nivel sunt **adăugate** celor de la barem; deci pentru ca școala să se situeze la nivel de excelență, este nevoie să realizeze cele prevăzute la “barem” și la “etalon”.

Între “barem” și “etalon” se află o zonă în care ne așteptăm să se găsească performanța reală – caracterizată, în genere, prin calificativul “**bine**”. Este de la sine înțeles că performanța sub barem poate fi calificată drept “**nesatisfăcătoare**”.

Setul propus de noi nu are astfel de descriptori întrucât ei sunt stabiliți fie la nivel **național** – în funcție de politicile educaționale naționale - , fie la nivel **local**, al fiecărui unități școlare în funcție de politicile locale, de tradiții, de țintele dezvoltării etc. În lipsa unei dezbateri la nivel național, vom **exemplifica** doar din rațiuni **metodologice**, pentru a înțelege **cum** pot fi **construiți** acești descriptori, **lăsând elaborarea lor concretă pe seama celor în drept să o facă – la nivel național sau local.**

Prezentăm mai jos câteva exemple de descriptori pentru cele trei tipuri de “valoare” (“ajustată”, “adăugată” și “creată”). Menționăm că, în mod evident, la nivelul “valorii ajustate” nu pot fi decât indicatori de “barem”, întrucât aceasta se referă, așa cum se explică în Anexa 1, la optimizarea funcționării școlii, nefiind indicatori propriu-ziși de calitate. Exemplele cuprind atât descriptori **cantitativi** (în cazurile respective, sub formă procentuală) cât și **calitativi**. Subliniem, încă o dată, faptul că descrierile calitative și procentele prezentate au **doar valoare exemplificativă**.

## Exemple:

### Indicatorul 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică

- **VaCr: Contribuția activă a elevilor, părinților și personalului școlii la realizarea climatului de siguranță în școală și în vecinătate.**

**Barem:** elevii și părinții contribuie la crearea climatului de siguranță fizică și psihică a elevilor prin modalități specifice (de exemplu comitete de sprijin și de intervenție comunitară active).

**Etalon:** există proceduri de rezolvare rapidă a conflictelor și a situațiilor care pot genera nesiguranță fizică și psihică, cu sprijinul părinților și al membrilor marcanți ai comunității; elevii, părinții și personalul școlii beneficiază de consiliere de specialitate privind evitarea și rezolvarea situațiilor conflictuale și generatoare de nesiguranță;

- **VaAd: Sentimentul de siguranță în rândul elevilor și al personalului școlii în spațiul școlar și în vecinătatea școlii.**

**Barem:** elevii, părinții și personalul școlii nu sunt agresați, fizic și verbal în spațiul școlar și în vecinătatea școlii; sentimentul de siguranță este dominant în rândul elevilor și al personalului școlii;

**Etalon:** elevii și personalul școlii se simt în siguranță atât în vecinătatea școlii cât și pe drumul dintre domiciliu și școală; nu există, în vecinătatea școlii, surse posibile de agresiune, fizică, psihică sau morală, la adresa elevilor și personalului (baruri, restaurante, discoteci, cluburi de noapte etc.); sentimentul de siguranță este unanim în rândul elevilor și al personalului școlii

- **VaAj: Sentimentul de siguranță în rândul elevilor și al personalului școlii în spațiul școlar:**

**Barem:** absența cazurilor de agresiune fizică sau psihică a elevilor, părinților și personalului școlii în spațiul școlar; sentimentul de siguranță este dominant în rândul elevilor și al personalului școlii.

### Indicatorul 1.b.1. Calificarea [corpului profesoral]:

- **VaCr: Existența în unitatea școlară a unor persoane calificate, prin studii ulterioare, în mai multe domenii ale educației (formatori, facilitatori, mentori etc.).**

**Barem:** cel puțin 10% din corpul profesoral are pregătire atestată de formator, facilitator sau mentor.

**Etalon:** cel puțin 50% din corpul profesoral are pregătire atestată a formator, facilitator sau mentor; sunt oferite altor unități școlare consultanță și programe de formare în domeniile respective.

- **VaAd: Existența în unitatea școlară a unor persoane perfecționate prin unul sau mai multe cursuri/stagii de profesionalizare ulterioară (continuă).**

**Barem:** cel puțin 50% dintre cadrele didactice au urmat programe / cursuri de formare continuă în ultimii 5 ani.

**Etalon:** toate cadrele didactice au urmat programe de formare continuă în ultimii 5 ani; cel puțin 25% dintre cadrele didactice au urmat programe masterale în domenii educaționale relevante în ultimii 5 ani.

- **VaAj: Integralitatea dotării unității școlare cu personal profesional calificat în disciplina efectiv predată și în domeniul educațional.**

**Barem:** toate cadrele didactice sunt calificate în educație (au parcurs programul DPPD, programe masterale în educație etc.) și în specialitatea predată; nu există catedre “mozaic”.

**Demersul de autoevaluare va cuprinde următorii pași:**

1. **Selectarea domeniului / temei / temelor** care vor fi supuse procedurilor de autoevaluare – în funcție de problemele interne care apar, de rezultatele inspecțiilor. Este bine ca primele aplicări să vizeze **toate domeniile și temele** pentru a avea o viziune cât de cât cuprinzătoare asupra a ceea ce se întâmplă în școală. Ulterior, însă, se pot alege, pentru autoevaluare doar anumite domenii sau chiar numai anumiți indicatori.
2. **Diagnoza nivelului de realizare** pentru fiecare din temele selectate – utilizând diferite instrumente – prin compararea performanței măsurate cu descriptorii asociați fiecărui indicator. Aici, este esențială evidențierea realizărilor, pozițiilor și opiniilor grupurilor de interes și persoanelor semnificative la nivelul școlii (părinți, elevi, cadre didactice, lideri comunitari etc.). Ca metode și instrumente de diagnoză pot fi folosite:
  - Observarea pe baza unui ghid de observare.
  - Ancheta – cu chestionar sau interviu (individual sau de grup).
  - Analiza documentelor pe baza unui ghid de analiză documentară.

Pentru fiecare din indicatorii selectați, sunt construiți itemi în cadrul instrumentelor considerate adecvate. Subliniem faptul că nu este necesară construirea unui instrument separat pentru fiecare indicator urmărit. De exemplu, se va construi un singur chestionar pentru elevi dar care să cuprindă itemi (întrebări) relevante pentru toți indicatorii selectați. De asemenea, este la latitudinea școlii dacă este folosit un singur instrument sau situația este diagnosticată pe baza interpretării rezultatelor aplicării mai multor instrumente.

**Exemplu:**

**A. Cum putem face diagnosticul nivelului de siguranță fizică și psihică ?**

- prin observare: observăm comportamentul elevilor în spațiul școlar sau perișcolar și înregistrăm cazurile de agresiune, conflict sau alte situații generatoare de nesiguranță;
- prin aplicarea chestionare aplicare elevilor, părinților, personalului școlii;
- prin realizarea unor interviuri formale sau a unor discuții informale cu părinții, elevii și personalul școlii;
- prin analiza documentelor – eventualele reclamații ale elevilor, părinților sau personalului școlii, rapoarte ale poliției etc.

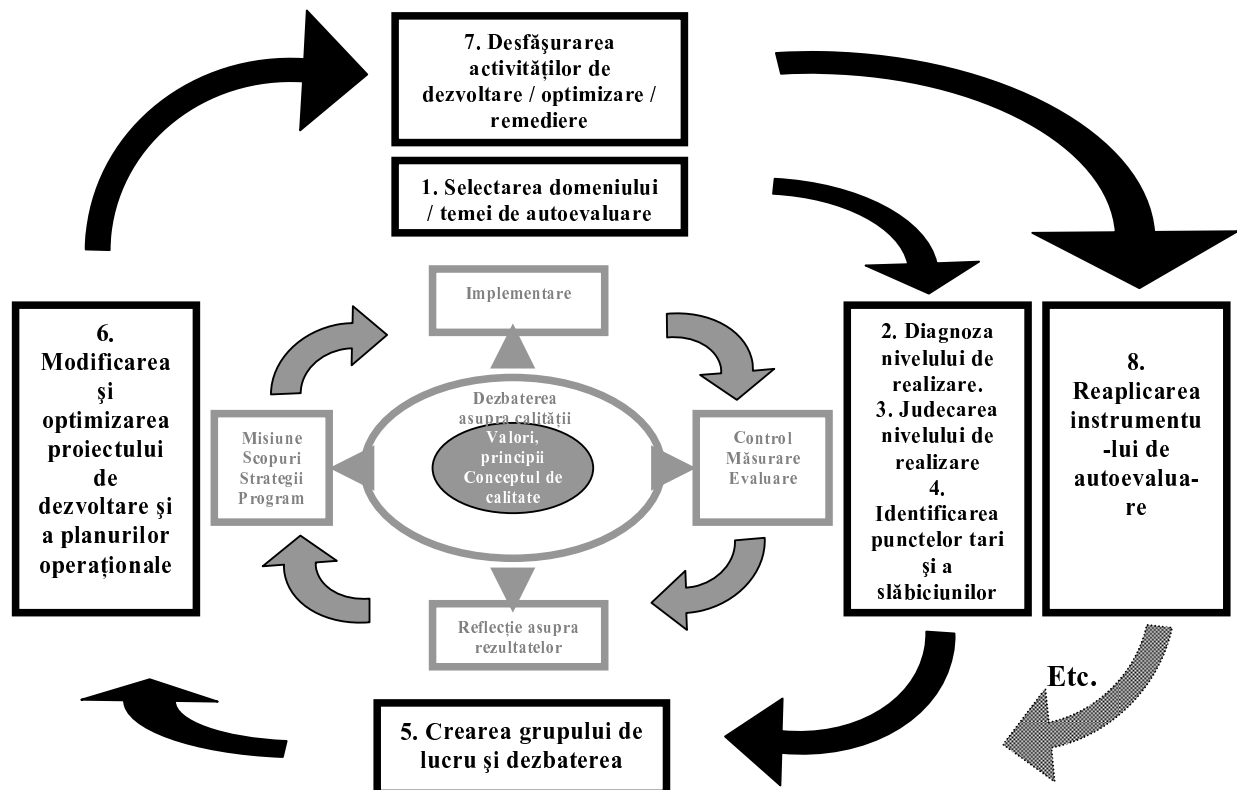
**B. Cum putem face diagnosticul nivelului de calificare a corpului profesoral?**

- prin aplicarea unor chestionare membrilor corpului profesoral;
- prin realizarea unor interviuri;
- prin analiza documentelor – diplome, certificate, adeverințe, rapoarte de stagi sau de consultanță etc.



3. **Judecarea nivelului de realizare** – nesatisfăcător, satisfăcător, bun, foarte bun – comparând descrierile calitative ale nivelurilor care există la fiecare indicator cu ceea ce rezultă din aplicarea instrumentelor.
4. **Identificarea punctelor tari, a slăbiciunilor și a țintelor** pentru intervențiile de remediere / dezvoltare.
5. **Crearea unui grup de lucru** care să asigure elaborarea și negocierea activităților de remediere / dezvoltare, prin propunerea unor modificări în documentele programatice ale școlii. Acest grup de lucru va cuprinde reprezentanți ai tuturor grupurilor de interes afectate de eventualele decizii.
6. **Modificarea / optimizarea proiectului de dezvoltare instituțională și a planurilor operaționale asociate.** Noile ținte strategice pentru dezvoltare vor fi stabilite prin corelarea punctelor slabe cu amenințările iar resursele strategice prin corelarea punctelor tari cu oportunitățile. De asemenea, modificările vor fi aduse la cunoștința și discutate cu reprezentanții principalelor grupuri de interes.
7. **Desfășurarea activităților de dezvoltare / optimizare / remediere** – cu implicarea tuturor celor interesați.
8. **Reaplicarea instrumentului de evaluare** (după un timp de minimum trei luni, pentru domeniile / temele selectate) pentru a evidenția progresul realizat. Rezultatele vor fi împărtășite iar succesul va fi “celebrat” la nivelul întregii școli.

**Concluzie: autoevaluarea este o parte integrantă a sistemului de management al calității și a ciclului calității**



## Anexe

### Anexa 1: Propunere de indicatori ai calității educației

Analiza culturii calității și a practicilor existente în unitățile școlare a avut la bază un sistem de indicatori, construit, la rândul lui, pornind de la conceptul explicat mai sus.

Propunerea noastră de indicatori are la bază **patru mari domenii** de aplicare (elevul, profesorul, managementul și comunitatea), și patru categorii de **ținte** ale evaluării calității (precondiții / resurse, procese, relații și produse) – similare celor din modelul EFQM.

Cele patru domenii ale vieții școlare sunt puse în matrice cu cele patru categorii de ținte ale evaluării calității, rezultând un sistem coerent și unitar de indicatori.

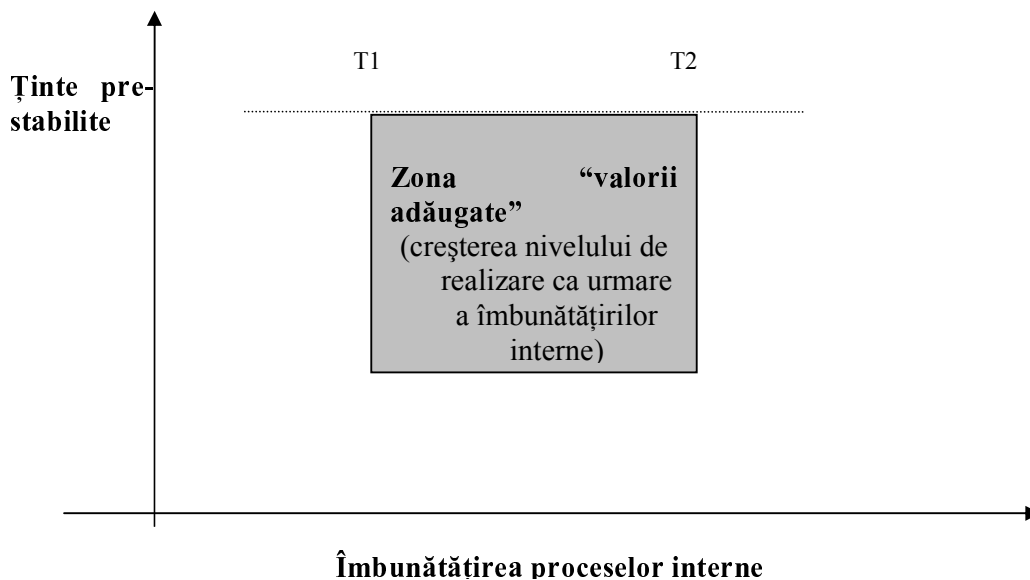
**Indicatorii** de calitate se găsesc la intersecția domeniilor vieții școlare cu țintele evaluării calității în conformitate cu matricea de mai jos. Fiecare indicator (de la 1.a.1. până la 4.d.2.) are trei componente care exprimă “valoarea creată” (VaCr), “valoarea adăugată” (VaAd) și “valoarea ajustată” (VaAj). Cele trei componente ale indicatorului pot fi definite prin descriptorii și urmărite separat sau cumulat.

		Domenii de aplicare			
		a. Elevul	b. Personalul	c. Managementul	d. Comunitatea
Categoriile de ținte ale evaluării calității	Precondiții / resurse	1.a.1. 1.a.2. ...	...	...	...
	Procese	...	...	...	...
	Relații	...	...	...	...
	Produse	...	...	...	4.d.1. 4.d.2. ....

“**Valoarea adăugată**” reprezintă **contribuția efectivă** a școlii la educație, dincolo de factorii de “intrare” (referitoare la elevi, mediul socio-economic și cultural, resurse etc.). Din această perspectivă, un progres în calitate reprezintă **creșterea nivelului de realizare a obiectivelor asumate**, ca urmare a îmbunătățirii interne.

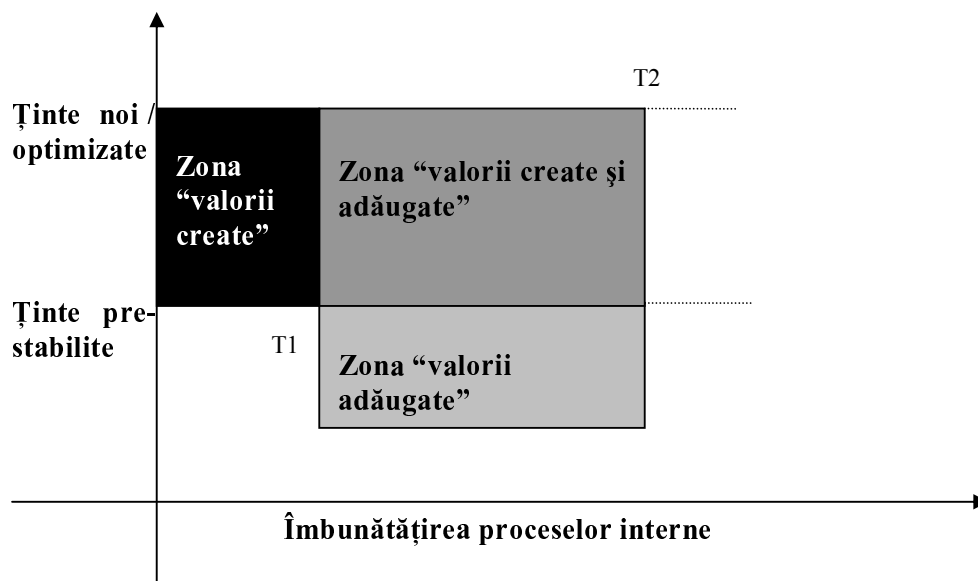
Grafic, “valoarea adăugată” ar putea fi reprezentată astfel<sup>13</sup>:

<sup>13</sup> După CHENG, Y. C. (2001), p. 12



În ultimul deceniu a fost introdus, în definirea și evaluarea calității, conceptul de “**valoare creată**”<sup>14</sup> având în vedere tocmai caracterul impredictibil al dezvoltării societății: a devenit evident faptul că nu știm cum va arăta societatea pentru care îi pregătim pe copiii noștri. Ca urmare, calitatea în educație trebuie definită nu numai pe baza a ceea ce are nevoie **acum** un adult sau un tânăr ci și în funcție de modul în care ea reușește să satisfacă nevoi viitoare. Grafic, acest concept de “valoare creată” ar putea fi reprezentat astfel<sup>15</sup>:

#### Relevanța educației pentru viitor

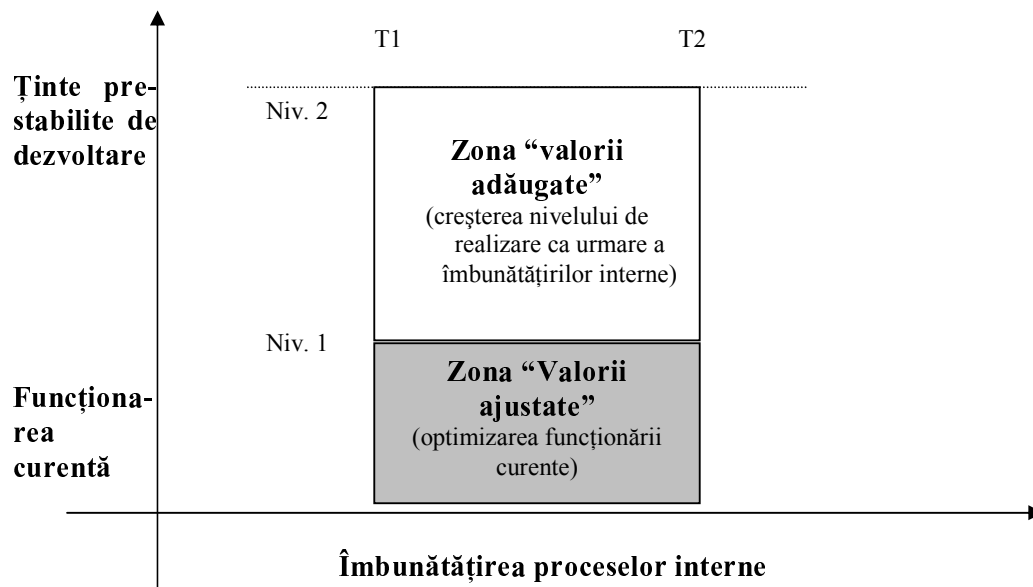


<sup>14</sup> Vezi, de exemplu, CHENG, Y., C. (2001), MAEHR, M, C. MIDGLEY (1996)

<sup>15</sup> După CHENG, Y. C. (2001), p. 27

Deci, o educație de calitate este nu numai aceea care asigură progresul în atingerea unor obiective prestabilite (“valoare adăugată”) ci și cea care își **stabilește noi ținte și noi modalități de atingere a lor** (“valoare creată”) pe măsură ce societatea se schimbă. Este evidentă aici o viziune transformațională asupra calității, care nu se reduce la proceduri ci vizează schimbarea reciprocă, în timp, și co-evoluția instituției de educație și a clienților ei.

În afara celor două concepte deja cunoscute și aplicate în asigurarea calității (“valoarea adăugată” și “valoarea creată”), am considerat necesară introducerea unui al treilea concept, cel de “**valoare ajustată**”<sup>16</sup>, care, în opinia noastră exprimă nivelul cel mai de jos acceptabil la care putem vorbi de calitate: **nivelul “de funcționare”, dar menținut, ajustat și îmbunătățit în mod conștient** dar fără să fie vorba, încă, de valoare adăugată.



Indicii de calitate subsumați “valorii ajustate” reflectă efortul de **menținere și optimizare** a funcționării curente a unității școlare, efort situat, în opinia noastră pe “**granița**” între “**funcționare**” și “**asigurarea calității**”, aparținând ambelor domenii. Am considerat necesară introducerea acestui al treilea concept întrucât, din cercetările noastre, a rezultat centrarea activității și vieții școlare pe funcționarea fără probleme, calitatea (definirea și asigurarea ei) nefiind, încă, o preocupare conștientă. Ca urmare, primul pas în construirea sistemelor de management și de asigurare a calității în **acest** context cultural nefavorabil ar fi tocmai identificarea limitei între funcționare și calitate, urmând ca sistemele create să treacă, în mod conștient, dincolo de această “graniță” prin aplicarea celorlalte două concepte – de “valoare adăugată” și “valoare creată”.

Totodată, am căutat să includem în acest sistem indicatori “interni”, “de interfață” și “de relevanță”, corespunzători celor trei “valuri” în definirea calității educației.

<sup>16</sup> Concept propus de colegul nostru Tiberiu Mihail, adoptat și adaptat de cercetătorii laboratorului “Management Educațional” al I.Ș.E.

## **I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ**

### **1.a. Precondiții / resurse - referitoare la activitatea școlară a elevului**

#### **1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.):**

- VaCr: Accesul elevilor la facilități noi, create în funcție de nevoile identificate și de politicile / proiectele de dezvoltare elaborate la nivel locale și național.
- VaAd: Accesul elevilor la facilități renovate / îmbunătățite.
- VaAj: Accesul elevilor la toate facilitățile existente.

#### **1.a.2.: Siguranța fizică și psihică**

- VaCr: Contribuția activă a elevilor, părinților și personalului școlii la realizarea climatului de siguranță în școală și în vecinătate.
- VaAd: Sentimentul de siguranță în rândul elevilor și al personalului școlii în spațiul școlar și în vecinătatea școlii.
- VaAj: Sentimentul de siguranță în rândul elevilor și al personalului școlii în spațiul școlar

#### **1.a.3.: Spațiul școlar**

- VaCr: Spațiu “evolutiv”: decorațiuni și mobilier personalizate, realizate în urma unei politici și programe explicite și prin implicarea unor specialiști (designeri sau arhitecți).
- VaAd: Spațiu “prietenos”: decorațiuni personalizate; culori non-standard; mobilier individualizat; consultarea elevilor în dotarea și decorarea spațiului.
- VaAj: Spațiu “clasic”: decorațiuni uniforme, culori “standard” etc.; mobilier standard; inițiativa în dotarea și decorarea spațiului aparține conducerii școlii și cadrelor didactice.

#### **1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s.**

- VaCr: Crearea de facilități pentru persoanele cu c.e.s., în funcție de nevoile identificate.
- VaAd: Existența unor politici și programe proprii pentru persoanele cu c.e.s.
- VaAj: Existența structurilor de primire și de sprijin pentru persoanele cu c.e.s. în conformitate cu politicile naționale în domeniu.

#### **1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere**

- VaCr: Accesul elevilor și altor categorii (cadre didactice, părinți etc.) la servicii și rețele diversificate de orientare și consiliere.
- VaAd: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere oferite de personal calificat.
- VaAj: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere oferite de cadre didactice.

#### **1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor:**

- VaCr: Dezvoltarea unor relații permanente cu autoritățile sanitare și implicarea școlii în acțiuni preventive privind sănătatea publică.
- VaAd: Existența în școală a unui cabinet medical și a personalului cu calificare medie (asistent medical).
- VaAj: Accesul elevilor la servicii sanitare permanente.

#### **1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate**

- VaCr: Existența unei politici proprii de identificare și asistență pentru persoanele / grupurile dezavantajate.
- VaAd: Proporția elevilor care beneficiază de asistență depășește media națională pentru fiecare din categoriile de persoane avute în vedere.

- VaAj: Aplicarea politicilor naționale de asistență pentru persoanele / grupurile dezavantajate.

#### **1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare.**

- VaCr: Existența unei politici proprii de utilizare a competențelor, cunoașterii și experienței anterioare a elevilor pentru stimularea și individualizarea învățării.
- VaAd: “Mixarea” sistematică a colectivelor de elevi.
- VaAj: Luarea în considerare a competențelor, cunoașterii și experienței anterioare a elevilor în constituirea colectivelor de elevi

#### **1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine**

- VaCr: Realizarea, de către elevi, a unor publicații, spectacole în limbi străine și corespondența în limbi de circulație internațională. Predarea integrată a unor discipline școlare.
- VaAd: Organizarea cercurilor de limbi moderne (referitoare la limbă, cultură și civilizație).
- VaAj: Oferirea a două limbi moderne, predate de profesori calificați.

### **2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului**

#### **2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare**

- VaCr: Activismul la ore
- VaAd: Realizarea temelor pentru acasă
- VaAj: Frecvența la ore

#### **2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare**

- VaCr: Folosirea altor surse de informare / documentare identificate prin activitate proprie
- VaAd: Folosirea auxiliarelor curriculare și surselor de informare / documentare recomandate de școală.
- VaAj Folosirea manualelor recomandate de școală

#### **2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare**

- VaCr: Propunerea, de către elevi, a activităților extracurriculare și implicarea acestora în pregătirea și desfășurarea acestora.
- VaAd: Implicarea elevilor în pregătirea activităților extracurriculare propuse de școală.
- VaAj: Participarea la activitățile extracurriculare propuse de școală

### **3.a. Relațiile elevilor**

#### **3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității**

- VaCr: Activitatea în echipă
- VaAd: Relații de cooperare
- VaAj: Relații neconflictuale

### **4.a. Produsele activității elevilor**

#### **4.a.1: Monitorizarea progresului elevilor**

- VaCr: Stabilirea, în comun cu elevii, a țintelor educaționale și a măsurilor remediale în caz de nereușită școlară, luând în considerare proiectele educaționale personale.
- VaAd: Existența măsurilor remediale în caz de nereușită școlară.
- VaAj: Monitorizarea progresului școlar în funcție de obiectivele stabilite în curriculum-ul național.

#### **4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor**

- VaCr: Utilizarea și afișarea în școală a produselor realizate de elevi din inițiativă proprie (neobligatorii).
- VaAd: Existența produselor neobligatorii realizate de elevi la inițiativa școlii: materiale didactice, gazete de perete, postere, grădină, pagina WEB, publicațiile școlii.
- VaAj: Existența produselor obligatorii: caiete de notițe, teze, extemporale.

#### **4.a.3. Urmărirea absolvenților**

- VaCr: Continuarea studiilor / găsirea rapidă a unui loc de muncă în conformitate cu dorințele și interesele exprimate și beneficiind de consiliere de specialitate.
- VaAd: Continuarea studiilor / găsirea rapidă a unui loc de muncă.
- VaAj: Existența procedurilor de urmărire a vieții școlare și profesionale a absolvenților. Existența și activitatea asociațiilor de "alumni"

#### **4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.)**

- VaCr: Reprezentarea c.c.e. în structurile manageriale ale școlii.
- VaAd: Considerarea propunerilor c.c.e. în activitatea managerială a școlii.
- VaAj: Întreinerea periodică și existența dezbaterilor în cadrul c.c.e.

## **II. PERSONALUL ȘCOLII**

### **1b. Precondiții/resurse - referitoare la personalul profesional.**

#### **1.b.1. Calificarea:**

- VaCr: Existența în unitatea școlară a unor persoane calificate, prin studii ulterioare, în mai multe domenii ale educației (formatori, facilitatori, mentori etc.).
- VaAd: Existența în unitatea școlară a unor persoane perfecționate prin unul sau mai multe cursuri/stagii de profesionalizare ulterioară (continuă).
- VaAj: Integralitatea dotării unității școlare cu personal profesional calificat în disciplina efectiv predată și în domeniul educațional.

#### **1.b.2. Experiența:**

- VaCr: Fructificarea în procesul educațional curent a experienței extrainstituționale a personalului profesional.
- VaAd: Valorificarea în procesul educațional curent a expertizei certificate, dobândite prin forme de perfecționare/specializare oferite de instituții publice/private.
- VaAj: Participarea curentă a personalului profesional la diverse forme de demultiplicare a "bunei practici" (cercuri, sesiuni etc.).

### **2b. Procese - privind activitatea personalului profesional.**

#### **2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie:**

- VaCr: Practicarea autoratului de educație prin procese/instrumente (activități de cercetare, procedee interactive, elaborare de auxiliare etc.).
- VaAd: Participarea personalului profesional la forme de specializare postuniversitară (masterat, doctorat, studii aprofundate).
- VaAj: Frecventarea, înscrisă în planul de dezvoltare instituțională, de către personalul necalificat a unor forme de calificare și de către cel calificat a unor forme de specializare.

#### **2.b.2. Proiectarea activității:**

- VaCr: Identificarea nevoilor de educație ale elevilor și proiectarea-performarea activității educațional-formative pe baza acestora.

- VaAd: Proiectarea și utilizarea documentelor de planificare curriculară în colaborare cu colegii de arie curriculară.
- VaAj: Considerarea previzională a documentelor de planificare curriculară prevăzute de politicile/strategiile de reformă/dezvoltare.

#### **2b3. Desfășurarea activității:**

- VaCr: Integrarea cross-curriculară a aspectelor formative ale vieții curente pe plan local, național și internațional în curriculumul realizat.
- VaAd: Fructificarea curriculară a rezultatelor cercetării educaționale proprii, locale, naționale sau/și internaționale.
- VaAj: Luarea în considerare, în desfășurarea activității, a semnalelor (*feed-back*) venite de la elevi, părinți, colegi, și remedierea/dezvoltarea prestației profesionale.

#### **2b4. Metodologia și tehnologia educațională:**

- VaCr: Promovarea programatică a metodologiei și a tehnologie formative de tip inovativ: standardele de învățare-evaluare, inter-/trans-disciplinaritatea, *soft-ul* educațional.
- VaAd: Utilizarea curentă a unor demersuri educațional-formative atractive pentru elevi, convenite și realizate împreună cu aceștia (*e-learning*, interactiv, *brainstorming* etc.).
- VaAj: Prelucrarea și asumarea metodologiei formative presupuse de apariția tehnologiei informatice - de exemplu utilizarea computerului în afara orelor de Informatică.

#### **2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare:**

- VaCr: Practicarea, în colaborare cu factorii comunitari, a unor modalități de studiu care să contribuie la introducerea mentalității formative de învățare pe tot parcursul vieții.
- VaAd: Introducerea concepției competențiale și concurențiale prin elaborare de proiecte, prin educație antreprenorială, prin studii opționale și alternative.
- VaAj: Promovarea, prin cooperare comunitară, a formării în spiritul integrării europene: al cetățeniei democratice, al multiculturalității, al educației pentru valori diversificate.

### **3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii.**

#### **3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii:**

- VaCr: Activitate în echipă: co-proiectarea de produse educaționale prin implicarea, conform cu rolul lor firesc, a tuturor resurselor blocului funcțional al unității școlare.
- VaAd: Relații de cooperare: co-elaborarea de proiecte privind optimizarea și diversificarea activității școlare.
- VaAj: Relații neconflictuale: corelarea, în activitatea școlii, a preocupărilor profesionale ale corpului profesoral cu nevoile comunității și cu interesele de formare ale elevilor.

### **4b. Produsele activității profesionale a personalului.**

#### **4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare:**

- VaCr: Fructificarea formării ulterioare a personalului profesional în îmbinarea activităților de orientare și formare pentru toate categoriile de implicați (elevi, profesori, părinți).
- VaAd: Valorificarea formării ulterioare a personalului profesoral în realizarea de sesiuni de interformare centrată pe școală.



- VaAj: Concretizarea formării ulterioare a personalului profesoral în demultiplicarea unor programe de formare prin colaborare.

#### **4b2. Proiecte și instrumente:**

- VaCr: Contribuirea la proiecte de cercetare în echipe mixte (cercetare-personal profesoral-comunitate), pe baza priorităților strategice: incluziune școlară, multiculturalitate etc.
- VaAd: Susținerea priorităților locale/zonale/naționale de calificare a forței de muncă prin îmbinarea expertizei profesorale cu expertiza comunitară.
- VaAj: Proiectarea și realizarea în școală, împreună cu elevii, de instrumente de formare și de artefacte necesare în comunitate.

### **III. MANAGEMENTUL**

#### **1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management**

##### **1.c.1. Legalitatea activității:**

- VaCr: Inițiativă legislativă la diferite niveluri.
- VaAd: Dezvoltarea cadrului normativ prin adaptarea lui la condițiile locale.
- VaAj: Respectarea cadrului legislativ existent de către elevi, cadre didactice și manageri.

##### **1.c.2. Pregătirea managerială**

- VaCr: Directorii sau alte cadre didactice sunt autori de lucrări în domeniul managementului educațional și/sau au urmat programe de studii aprofundate, masterat, doctorat, în țară sau în străinătate.
- VaAd: Formarea managerială a fost realizată, în comun cu alte cadre didactice din școală (“formare centrată pe școală”).
- VaAj: Directorii au beneficiat de formare managerială.

##### **1.c.3.: Sistemul informațional**

- VaCr: Difuzarea activă în comunitate a informației educaționale; educația este un subiect de dezbateră la nivel comunitar.
- VaAd: Difuzarea informației relevante în rândul elevilor și părinților
- VaAj: Accesul personalului școlii la informația relevantă.

##### **1.c.4. Resursele financiare și materiale**

- VaCr: Existența unei strategii de atragere sistematică a unor resurse materiale și financiare suplimentare cu implicarea principalilor actori educaționali (elevi, profesori, părinți, autorități locale etc.).
- VaAd: Atragerea de resurse materiale suplimentare și de resurse financiare extrabugetare.
- VaAj: Utilizarea eficientă și efectivă a resurselor materiale și financiare ale școlii.

##### **1.c.5. Resursa umană**

- VaCr: Existența unei politici proprii de management al resurselor umane în funcție de cultura organizațională și proiectele / strategiile de dezvoltare.
- VaAd: Existența programelor de dezvoltare profesională a căror eficiență este evaluată sistematic.
- VaAj: Suficiență și adecvarea resurselor umane la misiunea școlii și la activitățile planificate.

#### **2.c. Procese manageriale:**

##### **2.c.1. Proiectarea managerială:**

- VaCr: Contribuția cadrelor didactice, elevilor, părinților, altor membri ai comunității la elaborarea, optimizarea și revizuirea PDI.
- VaAd: Cunoașterea și urmărirea realizării proiectului de dezvoltare instituțională / planurilor operaționale de toate cadrele didactice și de proporții semnificative de părinți și elevi, precum și în comunitate.
- VaAj: Existența și afișarea proiectului și planurilor de dezvoltare instituțională. Cunoașterea PDI de către Consiliul Profesoral, Comitetul de Părinți și Consiliul Elevilor.

#### **2.c.2. Procesul decizional**

- VaCr: Participarea actorilor relevanți la procesul decizional, în mod formal (prin structuri participative explicite) și informal.
- VaAd: Consultarea, în cadrul procesului decizional, a actorilor relevanți.
- VaAj: Oportunitatea procesului decizional și respectarea cadrului normativ.

#### **2.c.3. Comunicarea managerială:**

- VaCr: Existența strategiilor proprii de comunicare și relații publice, în concordanță cu cultura organizațională și politica de dezvoltare instituțională.
- VaAd: Utilizarea eficientă a TIC în funcționarea structurilor formale de comunicare. Conștientizarea existenței rețelelor informale de comunicare.
- VaAj: Existența și funcționarea, în conformitate cu cadrul normativ existent, a structurilor formale de comunicare (interne, cu alte instituții din cadrul sistemului educațional, cu instituții și organizații din comunitatea locală etc.).

#### **2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.)**

- VaCr: Invitarea și participarea la ședințe a părinților, elevilor și altor membri ai comunității.
- VaAd: Realizarea unor ședințe periodice, cu participarea majorității cadrelor didactice, în cadrul cărora au loc dezbateri reale.
- VaAj: Realizarea unor ședințe periodice de analiză a realizării PDI și altor documente de planificare.

#### **2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității**

- VaCr: Existența unor sisteme proprii și eficiente de asigurare a calității, adaptate culturii organizaționale, politicilor proprii de dezvoltare și specificului comunitar.
- VaAd: Existența unui sistem de asigurare a calității care utilizează principii, criterii, indicatori și standarde naționale. Obținerea certificării ISO 9000 sau EFQM.
- VaAj: Evaluarea activității prin rapoarte periodice, analizate în ședințe și difuzate în comunitate. Când este cazul, sunt adoptate și implementate măsuri / programe de remediere a aspectelor deficitare.

### **3.c. Relații și cultura organizațională**

#### **3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității**

- VaCr: Activitatea în echipă
- VaAd: Relații de cooperare
- VaAj: Relații neconflictuale

#### **3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională:**

- VaCr: Încurajarea inițiativei, autonomiei, activismului, creativității

- VaAd: Respectul reciproc, toleranța, acceptarea diferenței.

- VaAj: Respectarea legii, disciplina.

### **3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației**

- VaCr: Vizibilitatea elementelor de interculturalitate în întreaga viață școlară (mediul fizic, ariile curriculare, activitățile extracurriculare, proiectul de dezvoltare instituțională etc.).

- VaAd: Prezența elementelor de interculturalitate în aria curriculară “om și societate”.

- VaAj: Prezența activităților extracurriculare cu specific intercultural.

### **3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a “stimei de sine”**

- VaCr: Contribuția elevilor, părinților și personalului școlii la dezvoltarea sentimentului de apartenență și de “stimă de sine”.

- VaAd: Identificarea elevilor, părinților și personalului școlii cu unitatea școlară.

- VaAj: Existența, la elevi, la părinți și la personalul școlii, a sentimentului de apartenență și de “stimă de sine”.

## **4.c. Produsele manageriale**

### **4.c.1. Produse**

- VaCr: Propunerea și coordonarea unor proiecte comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale.

- VaAd: Participarea la proiecte comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale (proiecte ale MEdC – învățământ rural etc. - , Socrates, Leonardo).

- VaAj: Existența materialelor și activităților de promovare a școlii în comunitate și presa locală.

## **IV. COMUNITATEA LOCALĂ**

### **1.d. Precondiții / resurse / elemente - referitoare la comunitatea locală**

#### **1.d.1. Prezența școlii în comunitate**

- VaCr: Existența serviciilor educaționale și proiectelor comune ale școlii cu persoane / instituții din comunitatea locală, realizate la inițiativa școlii și / sau a comunității locale.

- VaAd: Existența unei politici clare de marketing și PR la nivelul școlii. Comunitatea locală este mulțumită de activitatea școlii

- VaAj: Activitatea școlii este cunoscută în comunitate.

#### **2.d. Procese**

##### **2.d.1. Participarea comunității la viața școlară**

- VaCr: Comunitatea locală solicită școlii servicii educaționale (în afara ofertei “obligatorii”).

- VaAd: Comunitatea locală pune la dispoziția școlii resursele necesare realizării PDI și altor proiecte.

- VaAj: Comunitatea locală participă la activități organizate de / în școală

##### **2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional**

- VaCr: Membrii comunității au inițiativă în dezvoltarea instituțională și în elaborarea ofertei educaționale a școlii.

- VaAd: Membrii comunității sunt prezenți la activitățile organizate de școală, la solicitarea acesteia.

- VaAj: Membrii comunității participă în mod regulat la activitatea consiliului de administrație / consiliului școlar.

### **3.d. Relații**

#### **3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate**

- VaCr: Activitatea în echipă
- VaAd: Relații de cooperare
- VaAj: Relații neconflictuale

### **4.d. Produse**

#### **4.d.1. Investiția comunitară în educație**

- VaCr: Existența unei colaborări strânse între comunitate și școală, atât în privința investiției în educație cât și în privința controlului asupra eficienței folosirii resurselor oferite.
- VaAd: Investiția comunitară ca urmare a inițiativei individuale a unor reprezentanți ai comunității.
- VaAj: Investiția comunitară în educație se realizează în conformitate cu prevederile actelor normative în vigoare.

#### **4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip “life long learning”,. TIC, etc.)**

- VaCr: Serviciile și produsele educaționale sunt individualizate și sunt elaborate prin parteneriatul școală-comunitate.
- VaAd: Produsele și serviciile educaționale oferite comunității răspund unor nevoi exprimate sau implicite.
- VaAj: Existența produselor și serviciilor educaționale oferite comunității, dincolo de oferta obligatorie pentru tipul respectiv de unitate școlară.

## Anexa 2. Principii ale calității

### 2.1. Principiile ISO<sup>17</sup>

1. **Focalizarea pe client:** toate organizațiile depind de clienții lor și, ca atare, trebuie să le înțeleagă nevoile curente și de viitor, trebuie să le îndeplinească cererile și să le depășească așteptările.
2. **Conducerea (“leadership”).** Conducătorii, liderii sunt cei care asigură unitatea scopurilor și direcția de evoluție a organizației. Ei trebuie să creeze și să mențină un mediu intern propice participării tuturor celor interesați și realizării obiectivelor organizaționale.
3. **Implicarea oamenilor.** Oamenii care funcționează la diferitele niveluri ale organizației (profesori, directori, inspectori, dar și elevi sau părinți) sunt **esența** oricărei organizații și de implicarea lor depinde modul în care își folosesc competențele în beneficiul organizației.
4. **Abordarea procesuală.** Un rezultat dorit nu poate fi atins decât dacă activitățile și resursele necesare sunt abordate în mod unitar.
5. **Abordarea managerială sistemică.** Identificarea, înțelegerea și managementul proceselor din perspectivă sistemică.
6. **Îmbunătățirea continuă** a performanțelor organizațională trebuie să fie un obiectiv permanent.
7. **Abordarea factuală a procesului decizional.** Deciziile efective se bazează pe analiza datelor și informațiilor disponibile.
8. **Relații reciproc avantajoase între furnizori și beneficiari.** O organizație și furnizorii ei sunt interdependenți iar avantajul reciproc întărește capacitatea instituțională de a crea valoare.

---

<sup>17</sup> Vezi [www.iso.org](http://www.iso.org)

## 2.2. Principiile EFQM<sup>18</sup>

1. **Orientarea pe rezultate.** Rezultatele sunt cele care definesc, cel mai bine, calitatea și excelența, calitate proceselor și a intrărilor în sistem putând fi dedusă din calitatea rezultatelor obținute.
2. **Orientarea pe client.** Excelența se obține dacă produsul / serviciul creează valoare durabilă pentru client.
3. **Conducerea (“leadership”) și constanța intențiilor și scopurilor.** Leadership-ul vizionar și inspirat, constanța în intenții și scopuri, derivată, la rândul ei, din orientarea strategică, pe termen lung și din cultura organizațională definesc excelența.
4. **Managementul prin procese și fapte.** Excelența se obține prin înțelegerea interdependenței între sistemele și procesele organizaționale, înțelegere care duce la deciziile consistente bazate pe fapte și informații.
5. **Dezvoltarea și implicarea oamenilor (membrilor organizației).** Excelența înseamnă maximizarea contribuției membrilor organizației prin dezvoltarea lor profesională și prin implicarea lor.
6. **Învățarea, inovarea și îmbunătățirea continuă.** Excelența înseamnă combaterea status-quo-ului și realizarea schimbării utilizând învățarea pentru a inova și a crea noi oportunități.
7. **Dezvoltarea parteneriatelor.** Excelența înseamnă crearea parteneriatelor “cu valoare adăugată”.
8. **Responsabilitatea socială a organizației,** Excelența se obține depășind cadrul normativ strict în care funcționează organizația spre cunoașterea și satisfacerea, la nivel superior a intereselor și așteptărilor tuturor părților interesate din societate.

---

<sup>18</sup> Vezi [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

### **2.3. Principiile stipulate în Legea Organică privind Calitatea în Educație (Spania)**

**Actul Organic Nr. 10/2002 din 23 decembrie Privind calitatea în educație.**

[...]

#### **Capitolul I. Referitor la principiile calității**

##### **Articolul 1. Principii**

Principiile calității în sistemul educațional sunt:

- a. Egalitatea, care garantează egalitatea șanselor în vederea dezvoltării integrale a personalității prin educație, cu respectarea principiilor democratice și a drepturilor și libertăților fundamentale.
- b. Capacitatea de a transmite valori care consolidează libertatea personală, responsabilitatea socială, coeziunea și dezvoltarea societății, egalitatea în drepturi între sexe, valori care ajută la depășirea oricărei forme de discriminare, la practicarea solidarității prin încurajarea participării voluntare a elevilor la activități civice.
- c. Capacitatea de a acționa ca un element de estompere a inegalităților personale și sociale.
- d. Participarea diferitelor sectoare ale comunității educaționale, în limitele propriilor lor puteri și autorități, la dezvoltarea vieții școlare și, înainte de toate, la crearea unui climat de armonie și studiu.
- e. Considerarea educației ca proces permanent, ale cărui valori sunt prezente pe durata întregii vieți.
- f. Considerarea responsabilității și efortului ca elemente esențiale ale procesului educațional.
- g. Flexibilitatea, care asigură adaptarea structurilor și organizării la schimbările, nevoile și cerințele societății, precum și la aptitudinile, interesele, așteptările și personalitățile elevilor.
- h. Recunoașterea profesiei de profesor ca un factor esențial al calității în educație prin prioritatea acordată formării, dezvoltării profesionale și promovării în carieră ale corpului profesoral.
- i. Capacitatea elevilor de a avea încredere în propriile lor aptitudini și cunoaștere, prin dezvoltarea capacității creative, a inițiativei personale și a spiritului întreprinzător.
- j. Încurajarea și promovarea cercetării, experimentării și inovației în educație.
- k. Evaluarea și inspectarea întregului sistem educațional, atât ale construcției și organizării sale cât și a procesului de predare și învățare.
- l. Eficiența organizațiilor școlare, prin creșterea autonomiei și sporirea importanței directorului de școală.

[...]