

Implementarea standardelor de referință

*Suport de curs pentru uzul directorilor, membrilor consiliului de
administrație și a membrilor CEAC din unitățile de învățământ
preuniversitar*

Cuvânt introductiv

Elaborată în cadrul proiectului „**Dezvoltarea culturii calității și furnizarea unei educații de calitate în sistemul de învățământ preuniversitar din România prin implementarea standardelor de referință**” și concepută ca un auxiliar în orientarea unității de învățământ pentru evaluarea periodică/evaluarea externă a calității de către ARACIP, lucrarea de față constituie o **sinteză** și o **culegere** de informații din materialele și documentele oficiale ARACIP.

Lucrarea își propune, în principal, următoarele:

- să ofere informații;
- să clarifice rolurile distincte ale instituțiilor și persoanelor din sistemul de învățământ preuniversitar, care trebuie să contribuie la asigurarea calității în educație;
- să sistematizeze demersul unității de învățământ în construirea unei culturi a calității în organizație;
- să răspundă posibilelor întrebări ale directorilor de unități școlare legate de implementarea sistemului de management al calității, în special, a standardelor de referință și despre activitatea Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității (CEAC)

CUPRINS

Introducere

1. Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității. Instrumente;
2. Factori de risc. Implementarea standardelor de referință;
3. Autoevaluarea unității de învățământ;
4. Evaluarea externă a calității;
5. Glosar;
6. Anexe.

**Conducătorul organizației este direct responsabil de
calitatea educației furnizate**

*(alin.(3,) art.11, din Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a
Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și
completările ulterioare)*

Introducere

a) Sistemul național de management și asigurare a calității

Sistemul național de management și asigurare a calității reprezintă **totalitatea structurilor instituționale, normelor, procedurilor și activităților concrete de proiectare, implementare, evaluare și revizuire/îmbunătățire a calității** la nivelul sistemului de învățământ, al subsistemelor și al unității școlare și anume:

1. Structurile instituționale: ARACIP, CEAC, alte structuri naționale/locale;
2. Documentele normative: legi, hotărâri de guvern, ordine de ministru etc;
3. Documente reglatoare: ghiduri, manuale, strategii, proiecte etc;
4. Instrumente de evaluare: fișe de observare/analiză, liste de verificare etc;
5. Activități specifice: reuniuni, asistențe, ateliere de lucru etc.

Un astfel de sistem, conștient și asumat, de asigurare a calității va genera efecte pentru toate resursele educaționale, pentru toate persoanele care activează în școală: de la director până la ultimul elev intrat în școală, precum și pentru toate produsele realizate: materialul didactic, documentele curriculare și manageriale, „calitatea” absolvenților etc.

Orice sistem de asigurare a calității trebuie să instituie și mențină **trei componente** esențiale pentru stabilitatea, eficiența și credibilitatea sa:

- a. **Componenta de conformitate** – sistemul trebuie să funcționeze în conformitate cu cerințele unui sistem de standarde, naționale sau internaționale;
- b. **Componenta de îmbunătățire** – sistemul/organizațiile trebuie să-și identifice prioritățile și să le dezvolte în funcție de resurse și contextul socio-economic, în raport cu cerințele standardelor de referință.

Dimensiuni fundamentale ale sistemului național de management și asigurare a calității:

A. Asigurarea funcționării instituțiilor de învățământ

Unitățile școlare trebuie să funcționeze pe baza unor **standarde naționale**, care să ofere tuturor participanților la educație garanția că educația primită este conformă cu cerințele stabilite la nivel național. Aceste standarde sunt unitare și se aplică individual fiecărei unități școlare pentru toate domeniile prevăzute de lege. Ele pot fi:

- **pentru autorizare** – nivel 1 de conformitate: „înființarea”;

- **pentru acreditare și evaluare periodică** – nivel 2 de conformitate: „funcționarea normală”;
- **de calitate**, definite pe niveluri: **excellent, foarte bine, bine, satisfăcător, nesatisfăcător**

Standardul de referință (de calitate) reprezintă descrierea cerințelor care definesc un nivel optimal de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național, european sau mondial. Domeniile și criteriile prevăzute au fost operaționalizate în **subdomenii** și **indicatori** în conformitate cu bunele practici existente și cu structura modelelor de calitate.

Indicatorul este instrumentul de măsurare a gradului de realizare a unei activități desfășurate de o organizație furnizoare de educație. Pentru fiecare indicator au fost formulați **descriptori de nivel**. Acești descriptori, asociați standardelor de referință, definesc un nivel al performanței educaționale pentru indicatori. Indicatorii (definiți în standardele de funcționare) devin, în standardele de referință, indicatori de performanță.

Descriptorul arată, pentru fiecare indicator:

- a. „**Regula**”/**Rezultatul de obținut** (în standardul de funcționare/de autorizare/de acreditare/de evaluare periodică);
- b. „**Cerințele**”/**Nivelul optimal de realizare** (în standardele de calitate/de referință).

Conform art. 4 din OUG nr. 75/2005, aprobată prin Legea Nr. 87/2006, acreditarea organizațiilor furnizoare de educație și a programelor lor de studiu este parte a asigurării calității, prin care se certifică respectarea cerințelor referitoare la **existența** unor structuri ale organizațiilor furnizoare de educație și privind programele lor de studii și la **funcționarea** acestora conform reglementărilor în vigoare.

Îndeplinirea standardelor de acreditare reprezintă nivelul **minimal** de calitate pentru orice furnizor de educație, pentru ca acesta să devină parte integrantă, cu drepturi depline, în sistemul național de învățământ. Obținerea acreditării conferă școlii drepturi extinse de funcționare în sistemul de învățământ: gestionare de resurse umane, gestionare de documente școlare, organizarea examenelor de absolvire și a concursurilor școlare, accesarea fondurilor alocate școlilor acreditate etc.

Instituțiile acreditate sunt **evaluate periodic la fiecare 5 ani**, cu scopul de a identifica acele domenii sau zone în care este necesară o intervenție amelioratoare. Insuccesul la evaluarea periodică nu conduce la desființarea unității de învățământ; această

măsură extremă este luată doar în cazurile în care nu există nici o altă soluție de menținere a acesteia.

b) Principii privind sistemul de management al calității implementat în sistemul de învățământ românesc

- Educația de calitate este oferită de **instituții responsabile** și este **orientată spre rezultate**;
- Educația de calitate **respectă autonomia individuală** și se bazează pe cea **instituțională**;
- Educația de calitate **este promovată de lideri educaționali autentici**;
- Educația de calitate **asigură participarea actorilor educaționali și valorizarea resurselor umane**;
- Educația de calitate **se realizează prin dialog și parteneriat**;
- Educația de calitate **se bazează pe inovație și diversificare**;
- Educația de calitate **abordează procesul educațional în mod unitar și sistematic**;
- Educația de calitate **are ca obiectiv îmbunătățirea performanțelor**;
- Educația de calitate **înțelege interdependența dintre furnizori și beneficiari**.

c) Cadrul legislativ actual privind calitatea educației

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu modificări prin Legea nr. 87/2006, cu modificările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1258/2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, cu modificările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 21/2007 pentru aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar;
- Hotărârea Guvernului nr. 22/2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație;
- Hotărârea Guvernului nr. 1534/2008 pentru aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar;
- Hotărârea Guvernului nr. 712/2009 pentru aprobarea Regulamentului privind taxele și tarifele pentru autorizarea și controlul activităților nucleare și pentru modificarea unor acte normative privind taxe și tarife percepute pentru unele prestări de servicii;
- Ordinul Ministrului Educației și Cercetării nr. 5337/2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar;
- Ordin nr. 5338/2006 privind aprobarea Metodologiei privind criteriile de selecție și de formare a experților înscriși în Registrul ARACIP.

Cum se asigură calitatea educației ?

- Procese interne – planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor, monitorizarea rezultatelor, evaluarea internă a rezultatelor și aplicarea măsurilor reglatoare /corective;
- Procese externe – evaluarea externă a rezultatelor.

În această secțiune, vei afla despre:

-înființare, rol, atribuții CEAC
-componenta CEAC
-atribuții CEAC
-activitate CEAC (Regulament, Strategie, plan operațional, plan de îmbunătățire, RAEI)

1. Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității

Organizația furnizoare de educație elaborează și adoptă **strategia și regulamentul de funcționare ale comisiei.**

a) înființare, rol, atribuții

Conform art. 11 și art. 12 din Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare, Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității (CEAC):

-se înființează;

Cum?

Consiliul de administrație:

- stabilește perioada de alegere a membrilor comisiei din rândul cadrelor didactice;
- comunică criteriile de selecție stabilite prin Regulament;
- analizează propunerile și autopropunerile venite din partea cadrelor didactice;
- realizează cadrul formal de alegere a acestora prin vot secret (consiliul profesoral).

Consiliul de administrație solicită partenerilor implicați desemnarea membrilor acestora, în termenul stabilit:

- consiliul elevilor (pentru nivelul profesional, liceal, postliceal);
- comitetul de părinți / asociația părinților din școală;
- consiliul local;
- sindicatul reprezentativ;
- comunitatea minoritară, după caz.

Cine emite decizia de înființare a CEAC?

- **Directorul unității școlare emite decizia de înființare a Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității din școală.**

Reflecții:

Funcționarea formală a CEAC ului afectează în timp unitatea de învățământ;

Funcționarea CEAC începe cu informarea/formarea personalului privind implementarea sistemului de management al calității;

Funcționarea CEAC trebuie să aibă două cuvinte cheie: **organizare** (repartizarea eficientă a responsabilităților) și **munca în echipă**;

Formalismul funcționării CEAC este o consecință a modului în care conducerea școlii și de lipsa dezbaterii importanței sistemului de management al calității.

-are o componență specifică:

- ✓ 1-3 reprezentanți ai corpului profesoral, aleși prin vot secret de consiliul profesoral;
- ✓ un reprezentant al sindicatului reprezentativ, desemnat de acesta;
- ✓ un reprezentant al părinților, în cazul învățământului preșcolar, primar, gimnazial sau liceal;
- ✓ un reprezentant al elevilor, în cazul învățământului profesional, liceal și postliceal;
- ✓ un reprezentant al consiliului local;
- ✓ un reprezentant al minorităților naționale, după caz, provenind din corpul profesoral, reprezentanții părinților sau ai elevilor.

Conducerea ei operativă este asigurată de conducătorul organizației sau de un coordonator desemnat de acesta.

-are anumite atribuții:

- ✓ **coordonează** aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității, aprobate de conducerea organizației furnizoare de educație, conform domeniilor și criteriilor prevăzute la art. 10¹
- ✓ **elaborează** anual un **raport de evaluare internă** privind calitatea educației în organizația respectivă. Raportul este adus la cunoștință tuturor beneficiarilor prin afișare sau publicare.
- ✓ **formulează** propuneri de îmbunătățire a calității educației.

b) instrumente

- **Fișe și alte instrumente de evaluare;**
- **Declarații de intenții ale comisiilor de specialitate din școală;**
- **Chestionare;**

¹ **Art. 10.** - Asigurarea calității educației se referă la următoarele domenii și criterii:

A. **Capacitatea instituțională**, care rezultă din organizarea internă din infrastructura disponibilă, definită prin următoarele criterii:

- a) structurile instituționale, administrative și manageriale;
- b) baza materială;
- c) resursele umane;

B. **Eficacitatea educațională**, care constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obține rezultatele așteptate ale învățării, concretizată prin următoarele criterii:

- a) conținutul programelor de studiu;
- b) rezultatele învățării;
- c) activitatea de cercetare științifică sau metodică, după caz;
- d) activitatea financiară a organizației;

C. **Managementul calității**, care se concretizează prin următoarele criterii:

- a) strategii și proceduri pentru asigurarea calității;
- b) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate;
- c) proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării;
- d) proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral;
- e) accesibilitatea resurselor adecvate învățării;
- f) baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității;
- g) transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și, după caz, certificatele, diplomele și calificările oferite;
- h) funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii.

- Ghiduri pentru interviuri;
- Ghiduri de observație;
- Rapoarte scrise;
- Diferite fișe de apreciere;
- Plan operațional;
- Fișe de analiză a documentelor școlii;
- Proceduri;
- Etc.

Metode de culegerea datelor:

- **Observarea** - ghiduri de observație, fișe și alte instrumente de evaluare;
- **Ancheta** – chestionare, ghiduri pentru interviuri;
- **Analiza documentelor** - fișă de analiză a documentelor școlii, a rapoartelor scrise.

Datele se culeg din:

-documente (procese verbale, registre, documente, statistici etc)

-opiniile persoanelor din zona respectivă (elevi, părinți, cadre didactice etc)

-observarea directă

c)activitate

Cum funcționează?

După Regulamentul CEAC aprobat de Consiliul de administrație

Model de structură a Regulamentului de funcționare a CEAC

- obiectivele CEAC și locul ei în organigrama unității școlare;
 - calitatea de membru CEAC și procedură de selecție a membrilor CEAC, diferențiată pentru fiecare categorie de membri prevăzută de lege;
 - înființarea și completarea CEAC;
 - roluri și responsabilități specifice ale membrilor;
 - drepturile și obligațiile membrilor, recompense și sancțiuni;
 - documentele elaborate de CEAC și modul de comunicare cu organismele de conducere, cu personalul școlii și cu celelalte părți interesate.
- **Regulamentul este elaborat de CA și are structura și complexitatea care sunt considerate cele mai convenabile pentru unitatea de învățământ;**
 - **În regulamentul se pot prevedea toate situațiile particulare ale unității de învățământ.**

Reflecții:

Regulamentul CEAC este perfectibil . De aceea, poate fi îmbunătățit în cazul în care i se descoperă limite

Strategia de evaluare internă a calității este un document proiectiv pe termen mediu, care cuprinde ținte privind nivelul calității îmbunătățirii calității educației

✚ Răspunde la întrebări:

De ce?

Ce?

Cum?

Cu ce rezultate?

✚ Cuprinde:

- Motivația
- Proiectarea și planificarea activității de evaluare a calității (țintele strategice ale evaluării calității , abordările strategice, termenele, rolurile și responsabilitățile, avantajele);
- Modalitățile de implementare a strategiei de evaluare a calității;
- Instrumente și proceduri de evaluarea internă (autoevaluare) a calității;
- Modalități și proceduri de îmbunătățire a calității.
- Este elaborată pe baza PDI, urmărindu-se atingerea țăintelor strategice stabilite în proiect².
- Strategia de evaluare internă a calității va avea același orizont temporal ca și proiectul de dezvoltare instituțională (PDI / PAS / PDS) și va rezulta din acesta. Dacă țintele strategice din PDI / PAS / PDS sunt formulate în termeni de creștere a calității, în mod firesc, ele vor deveni și ținte ale strategiei comisiei.

Reflecții:

Strategia CEAC preia țintele exprimate în termeni privind calitatea.
Strategia CEAC poate fi identică cu PDI/PAS/PDS

² Este ideal ca în PDI toate țintele să fie formulate în termeni privind calitatea. Astfel, PDI se transformă în document programatic pentru CEAC

PLAN DE ÎMBUNĂȚIRE

- **CEAC formulează un plan de îmbunătățire pe care îl înaintează, spre aprobare, Consiliului de administrație**

Stabilirea priorităților se concentrează pe acele zone de îmbunătățire care:

- **Au impact direct asupra experienței de învățare a elevilor;**
- **Au o semnificație covârșitoare pentru învățare și pentru realizările elevilor;**
- **Consolidează punctele tari și remediază prompt punctele slabe;**
- **Reflectă prioritățile naționale și locale.**

Exemplu de structură de *Plan de îmbunătățire*

Tinte	Acțiuni necesare	Rezultate masurabile	Responsabil pentru îndeplinirea acțiunilor	Prioritatea acțiunii	Termene și obiective intermediare	Monitorizare și evaluare	Costuri și alte resurse necesare

Raportul anual de evaluare internă a calității educației

- Este structurat pe domeniile și criteriile din Legea nr.87/2006;
- Este obiectiv, realist;
- Urmărește raportul dintre rezultatele obținute (RO) și rezultatele așteptate (RA);
- Este realizat prin participarea tuturor actorilor implicați;
- Este adus la cunoștința tuturor beneficiarilor prin afișare sau publicare.

Structura Raportului anual de evaluare internă

- *privind calitatea educației (model Anexa 5 din Ghidul CEAC II):*
- **PARTEA I - INFORMATII GENERALE**
- **PARTEA A II-A -DESCRIEREA ACTIVITĂȚILOR DE ÎMBUNĂȚIRE A CALITĂȚII REALIZATE**
- **PARTEA A-III-A -NIVELUL DE REALIZARE A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ**
- **PARTEA A IV A –PLANUL DE ÎMBUNĂȚIRE pentru anul școlar următor.**

În această secțiune, vei afla despre:
-factorii de risc și importanța lor în stabilirea politicii educaționale a școlii;
-etape în implementarea standardelor de referință;
-sistemul de management al calității;
-autorizare, acreditare, structura standardelor, aplicabilitatea standardelor

2. Factori de risc. Implementarea standardelor de referință

2.a. Factori de risc

ARACIP a creat Harta națională a riscului educațional (HNRE), având la baza informațiile colectate în 7801 de unități de învățământ din toate cele 42 de județe ale României, informații grupate sub 15 indicatori de risc și 5 indicatori de rezultat. HNRE este instrumentul prin care școala va putea decide politica educațională în funcție de factorii, de influența premiselor educaționale, factorii de context, de intrare și de proces. Analiza datelor astfel colectate urmărește identificarea indicatorilor relevanți pentru a măsura calitatea educației oferite de o școală, a colerațiilor între indicatorii de risc și indicatorii de rezultat, a relațiilor de cauzalitate între aceștia.

Indicatori de rezultat:

- Rate de supraviețuire (de trecere de la un an de studiu la altul) la nivelul unității școlare;
- Situația școlară la sfârșitul cursurilor: rata elevilor aflați în una din cele trei situații (repetenție, corijență, situație școlară neîncheiată) la nivelul școlii;
- Situația școlară la sfârșitul cursurilor, înainte de susținerea examenelor de corijență, pentru elevi aparținând grupurilor vulnerabile: rata elevilor de etnie roma aflați în situație dificilă (corijență, repetenție, situație școlară neîncheiată) la finalul anului școlar; rata elevilor cu cerințe educaționale speciale aflați în situație dificilă (corijență, repetenție, situație școlară neîncheiată) la finalul anului școlar;
- Rezultatele la examenele de absolvire: rezultatele la teze cu subiect unic; rezultatele la bacalaureat; rata de absolvire a SAM;
- Destinația elevilor după parcurgerea fiecărui nivel de învățământ - indicatori de continuitate: preșcolar, ciclul primar, gimnaziu, SAM, liceu; rata elevilor cu cerințe educaționale speciale aflați în situație dificilă (corijență, repetenție, situație școlară neîncheiată) la finalul anului școlar;

Indicatori de risc:

- Nivelul de educație al familiei;
- Procentul elevilor din familii cu dificultăți economice;
- Procentul elevilor din familii dezorganizate;
- Procentul de elevi romi;
- Procentul de elevi cu CES;
- Participarea cadrelor didactice la formare profesională continuă;
- Mobilitatea cadrelor didactice – procentul orelor ținute de profesori noi;
- Procentul orelor ținute de cadre didactice calificate;
- Spațiu pentru educație pe elev;
- Număr de volume din bibliotecă pe elev;
- Procentul elevilor care au fișe la bibliotecă;

- Număr de calculatoare pe elev;
- Număr de calculatoare cu acces la internet pe elev;
- Număr de absențe motivate pe elev;
- Număr de absențe nemotivate pe elev.

Rata de supraviețuire (adică de continuarea studiilor):

- Influență negativă a constat în:
 - Procentul elevilor din familii cu dificultăți economice;
 - Procentul elevilor din familii dezorganizate;
 - Procentul elevilor romi;
 - Procentul elevilor cu CES.
- Influență negativă a constat în:
 - Numărul de calculatoare;
 - Numărul de calculatoare cu acces la Internet;
 - Spațiul educațional;
 - Numărul de ore predat de cadre didactice calificate.

Rata elevilor aflați în situație de repetenție, corijență, situație școlară neîncheiată :

- Influență negativă a constat în:
 - Procentul elevilor din familii dezorganizate;
 - Procentul elevilor romi;
 - Procentul elevilor cu CES.
- Influență negativă în a constat în:
 - Participarea cadrelor didactice la formarea profesională continuă;
 - Mobilitatea cadrelor didactice;
 - Numărul de calculatoare;
 - Numărul de calculatoare cu acces la Internet;
 - Numărul de ore predat de cadre didactice calificate;
 - Nivelul de educație al familiei.

În ceea ce privește rata elevilor romi și/sau cu CES aflați în situație de repetenție, corijență, situație școlară neîncheiată:

- Influență negativă a constat în:
 - Procentul elevilor din familii dezorganizate.
- Influență pozitivă a constat în:
 - Participarea cadrelor didactice la programe de formare profesională continuă;
 - Numărul de calculatoare.
 - Numărul de calculatoare cu acces la Internet.
 - Numărul de ore predat de cadre didactice calificate.
 - Mobilitatea cadrelor didactice.
 - Nivelul de educație al familiei.

Privind rezultatele la examene:

- Influență negativă a constat în:
 - Procentul elevilor din familii cu dificultăți economice.
 - Procentul elevilor din familii dezorganizate.
 - Procentul elevilor romi.
 - Procentul elevilor cu CES.
- Influență pozitivă:

- Participarea cadrelor didactice la FPC.
- Numărul de volume din bibliotecă.
- Numărul de fișe de la bibliotecă.
- Numărul de calculatoare.
- Numărul de calculatoare cu acces la Internet.
- Spațiul educațional.
- Nivelul de educație al familiei.

Privind continuarea studiilor (destinația elevilor):

- Influență negativă:
 - Procentul elevilor din familii cu dificultăți economice.
 - Procentul elevilor din familii dezorganizate.
 - Procentul elevilor romi.
 - Procentul elevilor cu CES.
 - Absențele motivate.
 - Absențele nemotivate.
- Influență pozitivă :
 - Participarea cadrelor didactice la FPC.
 - Numărul de calculatoare cu sau fără acces la Internet.
 - Spațiul educațional.
 - Nivelul de educație al familiei.

Dimensiunile coeficientului de risc:

1. Prezența grupurilor vulnerabile (romi, CES, familii dezorganizate, familii cu venituri modeste):

- Este indicatorul cu cea mai mare influență negativă, pe toate dimensiunile.
- De fiecare dată când aceste procente cresc este asociată o scădere a rezultatelor (în sensul de scădere a calității actului educațional).
- Reprezintă cel mai important grup de factori externi școlii.

2. Calitatea resurselor umane (profesori calificați, participare la FPC, mobilitate):

- Din perspectiva corelațiilor pozitive între rezultate și indicatori de risc, pare a fi cel mai important indicator.

Cel puțin una dintre aceste trei componente corelează cu componente ale tuturor indicatorilor de rezultat luați în calcul

3. Calitatea infrastructurii de educație (TIC, spațiu educațional, bibliotecă):

- De asemenea corelează pozitiv cu rezultatele.
- Primele două componente le regăsim în corelații cu toți indicatorii de rezultat, dar numărul de volume din bibliotecă corelează doar cu indicatori din zona rezultatelor la examene și continuitate.

4. Nivelul de educație al familiei:

- Este un indicator de risc relativ important, care corelează cu componente ale tuturor indicatorilor de rezultat;
- Trebuie însă precizat că este un indicator afectat și de incompletitudinea datelor, pentru că în mai puțin de 1% dintre cazuri datele se referă la întreaga populație școlară.

5. “(In)disciplină”:

- (în special absentism, pot fi definite și alte componente).

Ce este de făcut? De ce trebuie să știu eu, ca director/membru consiliu de administrație/membru CEAC toate acestea?

- Inventarierea factorilor de risc de la nivelul unității școlare pe cele cinci “dimensiuni” definite mai sus.
- Ierarhizarea elevilor din unitatea școlară în funcție de nivelul de risc (determinat prin numărul factorilor de risc asociat fiecărui elev).
- Monitorizarea prezenței și a rezultatelor elevilor în funcție de nivelul de risc asociat și intensificarea legăturilor cu familiile elevilor cu nivelul cel mai ridicat de risc.
- Identificarea și contactarea instituțiilor care pot acorda asistență familiilor elevilor cu risc ridicat – în privința factorilor externi școlii.

Introducerea în proiectul de dezvoltare instituțională și în planul operațional curent a programelor / măsurilor care vizează reducerea factorilor de risc interni școlii.

2.b. Implementarea standardelor de referință

Managementul calității la nivel național

- Asigurarea funcționării instituțiilor de învățământ cu cele două faze:
 - Autorizarea de funcționare provizorie
 - Acreditarea
- Managementul propriu-zis al calității

Autorizarea de funcționare provizorie

Modalitate de asigurare a calității prin care se certifică respectarea cerințelor care se referă la existența unor structuri ale organizațiilor furnizoare de educație și a unor programe de studii.

Acreditarea

Modalitate de asigurare a calității prin care se certifică respectarea cerințelor care se referă la existența unor structuri ale organizațiilor furnizoare de educație și a unor programe de studii și la funcționarea acestora conform reglementărilor în vigoare

Managementul propriu-zis al calității

În evaluarea calității educației, pe baza standardelor de referință, se urmărește progresul (care va fi continuu, permanent și bazat pe dovezi), în privința:

- Nivelului de realizare a obiectivelor asumate;
- Satisfacerii nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti de educație;
- Inițiativei, inovației, creativității prin care furnizorul de educație își definește personalitatea proprie, prin care își atrage clienții și beneficiarii și care se constituie ca exemple de bună practică.

Standard

descrierea cerințelor formulate în termeni de reguli sau rezultate, care definesc nivelul minim obligatoriu de realizare a unei activități în educație

Standard de referință (de calitate)

descrierea cerințelor formulate în termeni de reguli sau rezultate, care definesc nivelul optimal de realizare a unei activități în educație, pe baza bunelor practici existente

Diferențierea standardelor, în funcție de etape în existența unei unități de învățământ:

- Pentru autorizarea de funcționare provizorie – aplicate când o unitate de învățământ se înființează
- Pentru acreditare – aplicate acelor unități de învățământ care au o promoție de absolvenți
- De calitate

Structura standardului

- Domeniile și criteriile prevăzute în art. 10 din Legea 87/2006;
- Subdomeniile corespunzătoare domeniilor și criteriilor respective;
- Un număr (variabil) de indicatori pentru fiecare domeniu, criteriu și subdomeniu prevăzut de Legea 87/2006;
- Un număr (variabil) de descriptori care să arate, pentru fiecare indicator:
 - “*regula*” care trebuie respectată sau “*rezultatul*” care trebuie obținut – pentru standardele de funcționare (de autorizare, de acreditare / de evaluare periodică);
 - “*cerințele*” care indică nivelul optimal de realizare – pentru standardele de calitate (de referință).

Aplicabilitatea standardelor și a standardelor de referință:

Standardele de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ, standardele de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar, precum și standardele de calitate (de referință) sunt standarde naționale, care se aplică învățământului de stat și particular

Etape în implementarea standardelor de referință:

1. Dezbaterea, înțelegerea standardelor de referință
2. Realizarea diagnozei
3. Stabilirea punctelor tari, a slăbiciunilor și a țintelor
4. Stabilirea măsurilor care pot fi implementate
5. Implementarea măsurilor
6. Aplicarea instrumentului pentru autoevaluare

Modalitățile prin care sunt explicate îndeplinirea
STANDELELOR DE REFERINȚĂ aprobate prin H.G.1534/2008

Nr.crt	Indicatori de performanță	Descriptori de calitate	Îndeplinirea condițiilor este dovedită prin
DOMENIUL: A.CAPACITATE INSTITUȚIONALĂ			
a)structurile instituționale, administrative și manageriale			
1	Existența, structura și conținutul documentelor proiective (proiectul de dezvoltare și planul de implementare)	<ul style="list-style-type: none"> • Scopurile, obiectivele și programele rezultate din politicile și strategiile europene, naționale, regionale și locale privind educația și formarea profesională sunt cuprinse în proiectul de dezvoltare și în planurile de implementare (operaționale). • Scopurile, obiectivele și programele stabilite la solicitarea beneficiarilor sunt cuprinse în proiectul de dezvoltare și în planurile de implementare (operaționale). • Scopurile și obiectivele stabilite în proiectul de dezvoltare și în planurile de implementare (operaționale) sunt realizate integral 	Chestionar adresat beneficiarilor, directorului școlii
2	Organizarea internă a unității de învățământ	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea internă a furnizorului de educație este stabilă și asigură realizarea fără perturbări a proceselor fundamentale. • Organismele consultative ale beneficiarilor relevanți pentru unitatea școlară se întrunesc periodic. • Personalul școlii demonstrează un nivel ridicat de cunoaștere a reglementărilor interne, a modului de organizare, de luare a deciziilor, de comunicare și de raportare. 	<p>Observarea directă a modului de organizare, chestionarea directorului</p> <p>Chestionarea beneficiarilor relevanți</p> <p>Chestionarea prin sondaj a personalului școlii (personal didactic, nedidactic, diadactic auxiliar) despre modul de organizare, de luare a deciziilor, de comunicare, de raportare</p> <p>Observare directă</p>
3	Existența și funcționarea sistemului de comunicare internă și externă	<ul style="list-style-type: none"> • Furnizorul de educație comunică sistematic cu părinții și cu ceilalți beneficiari din comunitate. • Furnizorul de educație utilizează feed-back-ului obținut de la educabili și de la părinți pentru optimizarea circulației informației în organizație. 	<p>Discuții cu părinții, cu diriginții despre modul de comunicare</p> <p>Chestionare</p> <p>Observarea directă</p>
4	Funcționarea curentă a unității de învățământ	Cadrele didactice și categoriile de beneficiari relevante pentru unitatea școlară demonstrează un nivel ridicat de cunoaștere a activității școlii.	<p>Observare directă</p> <p>Chestionarea cadrelor didactice sau beneficiarilor</p>
5	Existența și funcționarea sistemului de gestionare a informației; înregistrarea, prelucrarea și utilizarea datelor și informațiilor.	<ul style="list-style-type: none"> • Informațiile specifice unității școlare și contextului în care aceasta funcționează sunt incluse în baza de date existentă și difuzate în comunitate. • Categoriile de beneficiari relevante pentru unitatea școlară demonstrează un nivel ridicat de cunoaștere a informațiilor privind curriculumul național, procesul de învățământ și viața școlară. 	<p>Discuții cu reprezentanți ai Consiliului local</p> <p>Baza de date</p> <p>Chestionarea categoriilor impotante de beneficiari</p>

			Discuții cu categoriile principale de beneficiari
6	Asigurarea serviciilor medicale pentru elevi	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație asigură accesul permanent al educabililor la servicii medicale prin cabinet propriu sau pe baza unor acorduri de asistență cu unități sanitare. Personalul școlii, educabilii și, după caz, părinților sunt implicați sistematic în campaniile de prevenire a comportamentelor dăunătoare sănătății. 	Observarea directă Discuții cu personalul medical al școlii, cu părinții, cu elevii despre campaniile de prevenire a comportamentelor dăunătoare sănătății
7	Asigurarea securității tuturor celor implicați în activitatea școlară, în timpul desfășurării programului	<ul style="list-style-type: none"> Educabilii, părinții și cadrele didactice se simt în siguranță în incinta școlii (inclusiv curtea, terenurile de sport și celelalte spații școlare) și în vecinătatea școlii. Personalul școlii, elevii și, după caz, părinții demonstrează un nivel ridicat de cunoaștere a procedurilor de gestionare a situațiilor de criză. 	Observare directă Discuții cu cadrele didactice, cu portarul școlii etc Participarea la simularea unei situații de criză ;observarea comportamentului celor implicați în exercițiu
8	Asigurarea serviciilor de orientare și consiliere pentru elevi.	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație asigură accesul beneficiarilor și al personalului școlii la servicii de orientare și consiliere. Furnizorul de educație aplică programe și măsuri de diminuare a violenței în școală. Rezultatele activităților de orientare și consiliere sunt utilizate pentru îmbunătățirea documentelor programatice, a activității curente și a ofertei educaționale 	Discuții cu beneficiarii, cu consilierul școlii Observarea directă a măsurilor luate Discuții cu diriginții Directorul școlii poate da exemplu de modul în care documentația programatică a fost îmbunătățită, ca urmare a rezultatelor activității de consiliere și orientare Orice cadru didactic poate da exemplu de îmbunătățire a activității curente, a ofertei educaționale ca urmare a acestor rezultate
b) baza materială			
9	Existența și caracteristicile spațiilor școlare	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în construirea / amenajarea, dotarea și întreținerea spațiilor școlare, administrative și auxiliare. Furnizorul de educație asigură sprijinul individual, privind accesul în spațiile școlare, pentru persoanele cu c.e.s. identificate la nivelul educabililor și al personalului școlii. Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, la indicatorii privind utilizarea spațiilor școlare și auxiliare 	Observarea directă
10	Dotarea spațiilor școlare		Discuții cu cadrele didactice, cu copii cu ces (daca e cazul), cu părinții acestora
11	Accesibilitatea spațiilor școlare		
12	Utilizarea spațiilor școlare		
13	Existența, caracteristicile și funcționalitatea spațiilor administrative		
14	Existența, caracteristicile și funcționalitatea spațiilor auxiliare		
15	Accesibilitatea spațiilor auxiliare		
16	Utilizarea spațiilor auxiliare		
17	Dotarea cu mijloacele de învățământ și cu auxiliare curriculare	Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, la indicatorii privind dotarea cu mijloace de învățământ și auxiliare.	Discuții cu șefii de catedră, cu cadre didactice

18	Existența și dezvoltarea fondului bibliotecii școlare/ centrului de informare și documentare	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în privința dotării cu fond de carte / cu fond de material informatic și audio-video. Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în utilizarea bibliotecii școlare / centrului de documentare și informare, de către elevi și cadre didactice. 	Discuții cu bibliotecarul școlii, cu elevii, cu cadrele didactice Observarea directă
19	Dotarea cu tehnologie informatică și de comunicare.	Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în dotarea cu și în utilizarea TIC (hardware și software).	Discuții cu informaticianul școlii Observare directă
20	Accesibilitatea echipamentelor, materialelor, mijloacelor de învățământ și auxiliarelor curriculare	Echipamentele, materialele, mijloacele de învățământ și auxiliarele curriculare sunt adaptate la nevoile speciale identificate	Observarea directă a mai multor lecții Discuții cu elevii
21	Procurarea și utilizarea documentelor școlare și a actelor de studii	Nu există / a scăzut numărul erorilor în completarea documentelor școlare și a actelor de studii.	Discuții cu diriginții, cu conducerea școlii Observarea directă a documentelor școlare
c)resurse umane			
22	Managementul personalului didactic și de conducere	Politicile de personal privind personalul de conducere, didactic, didactic auxiliar și nedidactic sunt definite, aplicate și revizuite periodic.	Discuții cu conducerea școlii privind definirea, aplicarea, revizuirea periodică a politicilor de personal
23	Managementul personalului didactic auxiliar și personalului nedidactic		
DOMENIUL: B.EFICACITATE EDUCAȚIONALĂ			
d)conținutul programelor de studiu			
24	Existența ofertei educaționale	<ul style="list-style-type: none"> Definirea ofertei educaționale ia în considerare cererile beneficiarilor relevanți. Oferta educațională este promovată la nivelul comunității utilizându-se metode specifice de marketing. 	Observare directă Discuții cu beneficiarii
25	Existența parteneriatelor cu reprezentanți ai comunității	Rezultatele proiectelor, programelor și activităților realizate în parteneriat cu reprezentanții comunității sunt utilizate în unitatea școlară (în procesul de învățământ, în managementul unității școlare, în activitățile extracurriculare etc.).	Observarea directă a exemplelor de rezultate utilizate
26	Proiectarea curriculumului	<ul style="list-style-type: none"> Proiectarea c.d.ș. / c.d.l. se realizează pornind de la nevoile identificate și de la politicile naționale, județene și locale. Proiectarea curriculară ia în considerare achizițiile anterioare de învățare ale educabililor. Proiectare curriculară asigură dezvoltarea laturii aplicative, practice, a competențelor dezvoltate. Manualele și celelalte auxiliare curriculare sunt selectate și utilizate în funcție de specificul unității școlare și de achizițiile anterioare de învățare ale educabililor. Activitățile de predare, învățare și evaluare sunt proiectate în echipă la nivelul catedrelor, al ariilor curriculare, și / sau între ariile curriculare. Beneficiarii relevanți pentru unitatea școlară sunt implicați în proiectarea activităților de predare, învățare, evaluare. 	Observarea directă a unui exemplu de nevoie identificată, în proiectarea unui cds/cdl Asistență la lecții-se va urmări modul în care se face raportarea la achizițiile anterioare ale educabililor Observarea directă a manualelor școlare Chestionarea elevilor, a cadrelor didactice Asistență la lecții-se vor urmări elementele care demonstrează proiectarea în echipă a activităților de predare, învățare și evaluare, implicarea beneficiarilor Discuții cu elevii, cu părinții

27	Realizarea curriculumului	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrele didactice aplică sistematic metodologii didactice centrate pe educabili și pe grupul de educabili. • Cadrele didactice utilizează achizițiile anterioare ale educabililor în activitățile curriculare și extracurriculare. • Cadrele didactice dezvoltă capacitatea educabililor de a învăța din experiență și din practică. • Cadrele didactice răspund la cererile educabililor sau ale părinților privind acordarea de sprijin individual în învățare. • Elementele specifice ale minorităților etnice, religioase sau de altă natură existente în unitatea școlară sunt utilizate în activitățile de predare, învățare și evaluare. • Auxiliarele curriculare și mijloacele de învățământ existente sunt utilizate sistematic în procesul de învățământ • Furnizorul de educație respectă recomandările de igienă școlară privind echilibrul între activitatea școlară a educabilului și celelalte tipuri de activități specifice vârstei. • Furnizorul de educație realizează un învățământ incluziv prin mixarea sistematică a colectivelor de educabili • Furnizorul de educație asigură respectarea drepturilor și îndatoririlor cadrelor didactice și ale educabililor în cadrul proceselor de predare, învățare și evaluare. 	<p>Asistență la lecții-care este ponderea implicării elevilor în propria lor formare la o lecție?</p> <p>Participare la activități extracurriculare (dacă e posibil) Chestionarea elevilor Observarea directă</p> <p>Observarea directă la mai multe lecții ale aceluiași cadru didactic sau la cadre didactice diferite</p> <p>Observarea directă în asistența la lecții</p> <p>Consultarea orarelor claselor</p> <p>Observarea directă</p>
b) rezultatele învățării			
28	Evaluarea rezultatelor școlare	<ul style="list-style-type: none"> • Fiecare cadru didactic poate descrie pentru fiecare grupă / clasă și educabil punctele tari și cele slabe privind realizarea obiectivelor curriculare. • Cadrele didactice folosesc cu precădere stimulentele pozitive (lauda, încurajarea etc.). • Autoevaluarea și inter-evaluarea educabililor sunt folosite sistematic în activitățile de învățare. • Evaluările sumative sunt valide și fidele. • Educabilii și, după caz, părinții acestora, cunosc planificarea activităților de evaluare și metodologia utilizată. • Rezultatele școlare, inclusiv la evaluările de parcurs, sunt înregistrate și comunicate educabililor și, după caz, părinților. • Produsele activității educabililor sunt expuse în sălile de clasă și în celelalte spații ale școlii. • Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, privind continuarea studiilor sau, după caz, încadrarea în muncă a absolvenților. • Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, raportat la Sistemul Național de Indicatori privind Educația (SNIE), privind rezultatele școlare corespunzătoare tipului de unitate școlară și categoriei de risc. 	<p>Discuții cu cadre didactice despre anumiți elevi</p> <p>Asistența la orele de evaluare</p> <p>Aplicarea testelor de evaluare la toate clasele de la același nivel</p> <p>Discuții cu părinții, beneficiarii Asistență la ora în care se comunică rezultatele</p> <p>Observarea directă</p> <p>Chestionarea conducerii școlii, a dirigintilor</p>

			Aplicarea testelor de evaluare la toate clasele de la același nivel
29	Evaluarea rezultatelor la activitățile extracurriculare (extra-clasă și extra-scolare)	<ul style="list-style-type: none"> Participarea cadrelor didactice, a educabililor, a părinților și a altor membri ai comunității la activitățile extracurriculare a crescut numeric și procentual. Furnizorul de educație evidențiază contribuția directă și efectivă a fiecărei activități extracurriculare la realizarea scopurilor și obiectivelor stabilite prin politicile educaționale și documentele programatice de la nivel național, județean sau local. 	Chestionarea reprezentanților comunității, a conducerii școlii, a părinților
c) activitatea de cercetare științifică sau metodică, după caz			
30	Activitatea științifică	<ul style="list-style-type: none"> Participarea cadrelor didactice la activitatea de cercetare științifică desfășurată la nivelul unității școlare sau la nivel local, regional, național sau internațional a crescut numeric și procentual. Cadrele didactice valorifică în activitatea educațională rezultatele cercetării de profil, desfășurată la nivel local, regional, național sau internațional. 	Chestionarea conducerii școlii Asistență la lecții-urmărirea cu precădere a modului în care sunt valorificate rezultatele cercetării
31	Activitatea metodică a cadrelor didactice	<ul style="list-style-type: none"> Participarea cadrelor didactice la activitățile metodice desfășurate la nivel teritorial (cu lecții demonstrative, referate, prezentări etc.) a crescut numeric și procentual. Cadrele didactice valorifică în activitatea educațională rezultatele participării la activitățile metodice. 	Chestionarea șefilor de catedră, a conducerii școlii Asistențe la lecții-urmărirea cu precădere a elementelor care vizează aplicarea rezultatelor participării la activitățile metodice
d) activitatea financiară a organizației			
32	Constituirea bugetului școlii	<ul style="list-style-type: none"> Procesul de proiectare bugetară este transparent Furnizorul de educație asigură implicarea partenerilor comunitari și a beneficiarilor relevanți în proiectarea bugetară. 	Chestionarea partenerilor comunitari
33	Execuția bugetară	<ul style="list-style-type: none"> Procesul de execuție bugetară este transparent, iar rapoartele financiare sunt publice. Nu există / a scăzut numărul neconformităților constatate de organisme de control financiar. 	Observarea rapoartelor financiare Chestionarea contabilului
DOMENIUL: C. MANAGEMENTUL CALITĂȚII			
a) strategii și proceduri pentru asigurarea calității			
34	Existența și aplicarea procedurilor de autoevaluare instituțională	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație utilizează proceduri de autoevaluare proprii / adaptate pentru domeniile și criteriile prevăzute de lege. Furnizorul de educație utilizează proceduri de analiză a culturii organizaționale. Furnizorul de educație promovează sistematic valorile cheie ale organizației școlare prin 	Observarea directă a modului în care se realizează evaluarea internă

		<p>efișare:</p> <ul style="list-style-type: none"> Procedurile de autoevaluare sunt realizate cu participarea beneficiarilor relevanți pentru unitatea școlară. Rezultatele autoevaluării și ale evaluărilor externe sunt folosite în planificarea, realizarea și revizuirea activităților și procedurilor de asigurare și de îmbunătățire a calității. Furnizorul de educație utilizează proceduri de evaluare sistematică a satisfacției educabililor, părinților și altor beneficiari relevanți. Furnizorul de educație utilizează proceduri de evaluare sistematică a satisfacției personalului. Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, privind nivelul de satisfacție a personalului și a beneficiarilor față de activitatea școlii. 	<p>Chestionarea coordonatorului CEAC, a conducerii școlii</p> <p>Observarea directă a utilizării procedurii de evaluare sistematică a satisfacției personalului, precum și măsurilor luate în acest sens</p>
35	Existența și aplicarea procedurilor interne de asigurare a calității	<ul style="list-style-type: none"> Țintele strategice, activitățile specifice și procedurile privind îmbunătățirea calității sunt cuprinse în documentele programatice. Procedurile fundamentale (pentru procesele fundamentale, de comunicare internă, decizie și raportare, de identificare și de prevenire a perturbărilor majore, de control al documentelor și al înregistrărilor, de monitorizare, evaluare, revizuire și îmbunătățire a calității) sunt cunoscute și aplicate de către personalul unității școlare. Angajatorii relevanți la nivel local sau regional sunt implicați în asigurarea și îmbunătățirea calității la unitățile școlare care oferă calificări profesionale. 	<p>Chestionarea unui membru al CA, a personalului școlii privind procedurile fundamentale</p> <p>Discuții cu angajații la nivel local sau regional</p>
36	Dezvoltarea profesională a personalului	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea activității profesionale a personalului utilizează criterii, metode și instrumente cunoscute de către cei implicați. Observarea activității curente și feed-back-ul primit de la beneficiarii relevanți și de la personalul școlii sunt utilizate pentru revizuirea strategiilor și a planurilor privind dezvoltarea profesională. Aplicarea în activitatea didactică a rezultatelor participării la programele de formare continuă și de dezvoltare profesională este monitorizată sistematic. Aplicarea în activitatea didactică a rezultatelor participării la activitățile metodice și științifice este monitorizată sistematic. 	<p>Chestionarea personalului, a conducerii școlii</p> <p>Asistențe la lecții-urmărirea cu precădere a modului de aplicare a rezultatelor participării la formarea continuă</p> <p>Observarea directă a modului în care conducerea școlii monitorizează sistematic aceste aspecte</p>
b) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate			
37	Revizuirea ofertei educaționale și a proiectului de dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> Personalul și categoriile relevante de beneficiari sunt implicate în revizuirea ofertei educaționale și a proiectului de dezvoltare. „Benchmarking-ului” (compararea cu buna practică în domeniu) este utilizat pentru optimizarea ofertei educaționale și a proiectului de dezvoltare. 	<p>Chestionarea personalului și a categoriilor relevante de beneficiari</p>

c) proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării			
38	Existența și aplicarea procedurilor de optimizare a evaluării învățării	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație revizuieste procedurile de evaluare a rezultatelor învățării pe baza analizei progresului și a feed-backului obținut de la beneficiarii relevanți. Furnizorul de educație utilizează proceduri speciale de evaluare și de înregistrare a rezultatelor evaluării pentru grupurile vulnerabile / în situație de risc. Furnizorul de educație utilizează proceduri speciale de evaluare și de orientare pentru educabilii capabili de performanță. Beneficiarii relevanți participă la planificarea, realizarea și îmbunătățirea procedurilor de evaluare a rezultatelor învățării. 	<p>Observare directă Chestionarea șefilor de catedră, a beneficiarilor relevanți</p> <p>Aplicarea de teste de evaluare elevilor</p> <p>Discuții cu consilierul școlii</p>
d) proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral			
39	Evaluarea calității activității corpului profesoral	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea fiecărui cadru didactic se realizează folosind metode și instrumente multiple (cel puțin două metode și / sau instrumente). Evaluarea corpului profesoral folosește indicatori privind rezultatele obținute și progresul educabililor. Evaluarea corpului profesoral se bazează pe feed-backul obținut de la beneficiarii relevanți. Evaluarea corpului profesoral cuprinde recomandări privind dezvoltarea profesională ulterioară. 	Chestionarea cadrelor didactice, a conducerii școlii
e) accesibilitatea resurselor adecvate învățării			
40	Optimizarea accesului la resursele educaționale	Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în planificarea, realizarea și îmbunătățirea accesului la resursele educaționale pentru beneficiarii relevanți.	Observarea directă
f) baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității			
41	Constituirea bazei de date a unității de învățământ	<ul style="list-style-type: none"> Informațiile referitoare la nivelul de îndeplinire a indicatorilor naționali privind educația (SNIE) și a celor cuprinși în standardele de naționale sunt colectate, analizate și utilizate în activitatea managerială. Baza de date a unității școlare privind nivelul de realizare a standardelor și standardelor de referință este actualizată periodic. Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în privința cuprinderii, în baza de date a unității școlare, a informațiilor privind îmbunătățirea calității educației. 	Observare directă
g) transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și, după caz, certificatele, diplomele și calificările oferite			
42	Asigurarea accesului la oferta educațională a școlii	<ul style="list-style-type: none"> Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în planificarea, realizarea și îmbunătățirea activității de relații publice. Procedurile de acces al persoanelor interesate la informațiile de interes public sunt simple, transparente și îmbunătățite periodic. Feed-backul obținut de la beneficiarii relevanți este utilizat pentru optimizarea ofertei educaționale. 	<p>Observarea directă Chestionarea persoanei desemnată cu activitate de relații publice</p>

h) funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii			
43	Constituirea și funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității	<ul style="list-style-type: none"> • Structurile responsabile cu evaluarea internă a calității funcționează eficient și continuu. • Măsurile de îmbunătățire a calității recomandate de structurile responsabile cu evaluarea internă a calității sunt puse în aplicare de către conducerea unității școlare. • Conducerea școlii demonstrează preocupare pentru alocarea resurselor necesare funcționării structurilor de evaluare internă a calității (materiale, financiare, umane etc.). • Reprezentanții desemnați ai beneficiarilor relevanți participă sistematic la activitatea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității. 	Observarea directă a unei secvențe de activitate a CEAC Chestionarea conducerii școlii, a coordonatorului CEAC

Reflecții

Îndeplinirea unei cerințe din standarde se poate dovedi prin: consultarea documentelor, chestionarea/intervievarea persoanelor din zona respectivă (*de exemplu, pentru laboratorul de informatică, este chestionat inginerul de sistem, elevii, părinți etc*) și prin observarea directă

Orice activitate care este derulată, lasă dovezi (acestea pot fi audio, video, documente etc). Prin urmare, documentele sunt rezultatele derulării unei activități. Documentele realizate pentru activități formale induc ideea formalismului, principalul dușman al furnizării educației de calitate.

În această secțiune, vei afla despre:

-autoevaluare (funcții);
-demersul de autoevaluare;
-prevederi ale Metodologiei de evaluare externă periodică privind procedura de evaluare externă periodică

3. Autoevaluarea

Ce este autoevaluarea ?

Este modalitatea esențială de asigurare a calității prin care instituția școlară își evaluează ea însăși performanța.

Este un pas inițial, benefic și util, cu scopul de a asigura dezvoltarea, creșterea, nu de a sancționa (!!);

Asigură autoreglarea, optimizarea și revizuirea funcționării și dezvoltării instituției;

Reprezintă asumarea reală (!) a rezultatelor ei de către toți cei implicați.

Răspunde la întrebările:

- Cât de buni suntem?
- Cât de buni putem fi?
- Cum putem deveni mai buni?
- Cum putem învăța de la ceilalți?
- Cum lucrăm?
- Cum știm cum lucrăm?
- Cum vom folosi în continuare ceea ce știm?

Procedurile de asigurare a calității nu sunt separate de procedurile normale de dezvoltare instituțională, nu sunt “paralele”, ci parte integrantă a acestora. Mai mult decât atât: în momentul în care, în mod conștient și deliberat, funcționarea școlii și dezvoltarea instituțională sunt puse sub semnul calității, sistemele și procedurile de funcționare și dezvoltare devin ele însele sisteme și proceduri de asigurare a calității.

Ca primă instanță de evaluare a calității educației, școala va implementa mecanismele de evaluare internă (autoevaluare) în întregul proces managerial: în proiectarea, planificarea și implementarea acțiunilor destinate dezvoltării unității, în funcționarea zilnică, precum și în evaluarea activității curente și a îndeplinirii obiectivelor propuse. În acest scop, școala va utiliza mecanisme și instrumente de autoevaluare, elaborate în comun și asumate la nivel cultural.

Funcțiile autoevaluării:

a. îmbunătățirea activității curente;

b. asigurarea feed-back-ului pentru grupurile semnificative de interes: elevi, părinți, cadre didactice, ..

c. revizuirea și optimizarea politicilor și strategiilor educaționale la nivelul școlii.

Autoevaluarea se referă la toate aspectele activității unui furnizor de educație și se referă la toate

principiile de calitate convenite în unitatea școlară, precum și la toți descriptorii de performanță adoptați.

Dovezile analizate vor trebuie să fie:

- **valide:** dovezile sunt semnificative și susțin punctele tari sau punctele slabe identificate;

- **cuantificabile:** sunt folosiți indicatori de performanță interni și externi, sunt folosite atât cifre cât și procente și sunt clare și fără ambiguități;

- **suficiente:** dovezile sunt complete și suficiente pentru a acoperi toți descriptorii de performanță; dovezile pot fi verificate prin triangulație, și anume, există dovezi din trei surse separate și din trei perspective diferite;

- **actuale:** dovezile sunt suficient de recente pentru a oferi o imagine precisă a situației la momentul scrierii raportului de autoevaluare;

- **exacte:** dovezile sunt atribuite unor surse identificate și verificabile.

Reflecții:

Autoevaluarea este fundamentală pentru îmbunătățirea calității

Cum se face autoevaluarea?

Demersul de autoevaluare va cuprinde următorii pași:

Pasul 1

Se selectează domeniul și criteriul/criteriile avute în vedere, cf. Standardelor de referință (de calitate).

(vezi H.G. 1534/25.11..2008 sau art 10 din O.U.G. nr.75/12.07.2005 aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006)



Pasul 2

Se urmărește îndeplinirea indicatorilor de performanță și se realizează o diagnoză a nivelului de realizare

Exemplu:

Domeniul A, „Capacitatea instituțională”, criteriul b) „baza materială”

Se compară performanța școlii în raport cu descriptorii, „cerințele” fiecărui indicator (vezi standardele de acreditare și de evaluare periodică și standardele de referință; vezi informațiile suport furnizate de ARACIP pe site-ul menționat anterior).

Metodele și instrumentele care pot fi folosite sunt:

- **observarea**, pe baza unui ghid de observare;
- **ancheta** –cu chestionar sau pe bază de interviu (individual sau de grup)- aplicată reprezentanților grupurilor relevante de interes (elevi, părinți, cadre didactice etc.),
- **analiza documentelor**, pe baza unui formular de analiză.

Numărul instrumentelor pe care le folosesc evaluatorii interni este stabilit de către aceștia, evitându-se deopotrivă birocrațizarea, producerea de hârtii fără acoperire, cât și superficialitatea.

Exemplu:

Indicatorul. „**dotarea cu tehnologie informatică**”, descriptorul “Furnizorul de educație demonstrează progres, în ultimii 3 ani / de la ultima evaluare externă, în dotarea cu și în utilizarea TIC (hardware și software).”:

- prin **observare**, se evidențiază numărul computerelor din școală, distribuția acestora, gradul de ocupare etc.;
- prin **aplicarea de chestionare** elevilor, cadrelor didactice, personalului școlii, prin discuții cu părinții se evidențiază nevoile lor în ceea ce privește dotarea cu tehnologie informatică la disciplinele la care se resimte nevoia utilizării computerului, dacă la disciplinele unde deja se utilizează computerul e nevoie de alte softuri, de up-gradarea computerelor etc ;
- prin **analiza documentelor**- se evidențiază eventuale reclamații ale părinților, ale elevilor etc.

Pasul 3

Judecarea nivelului de realizare

Notă:

Nivelurile de realizare sunt:

Nesatisfăcător, Satisfăcător, Bine, Foarte Bine, Excelent, stabilite după cum urmează:

- **Nesatisfăcător**, dacă unul sau mai mulți descriptori din standardele de acreditare și evaluare periodică nu sunt îndepliniți;
- **Satisfăcător**, dacă toți acești descriptori sunt îndepliniți;
- **Bine**, dacă, pe lângă acești descriptori obligatorii, se îndeplinește cel puțin o cerință din standardele de referință);
- **Foarte bine**, dacă, pe lângă descriptorii obligatorii, se îndeplinesc TOATE cerințele din Standardele de referință;
- **Excelent**, dacă unitatea de învățământ a depășit nivelul de realizare a cerințelor din standardele de referință, demonstrându-și capacitatea creatoare și inovativă.

Exemplu

La criteriul „baza materială”, la indicatorul „4.3.Dotarea cu tehnologie informatică”, unitatea școlară se poate găsi în **una** din următoarele situații:

1. Unitatea se situează la nivel **Nesatisfăcător**, în cazul în care nu se îndeplinesc **TOȚI** descriptorii din Standardele de acreditare și evaluare periodică, respectiv:

- 4.3.1. Existența tehnologiei informatice și de comunicare (o rețea funcțională de minim 6 calculatoare) - cu excepția nivelului preșcolar;
- 4.3.2. Existența conectării la Internet a rețelei de calculatoare.;
- 4.3.3. Extinderea utilizării tehnologiei informatice și de comunicare la alte discipline din curriculum național și / sau la decizia școlii, în afara celor corespunzătoare ariei curriculare “Tehnologii”.
- 4.3.4. Creșterea numerică a disciplinelor care utilizează tehnologiile informatice și de comunicare precum și, în interiorul disciplinei, a numărului de ore în care sunt folosite tehnologiile informatice și de comunicare;
- 4.3.5. Asigurarea accesului tuturor elevilor și cadrelor didactice la rețeaua de calculatoare, pentru documentare și informare în timpul și în afara orelor de profil din programul școlar.;
- 4.3.6. Asigurarea unui număr suficient de calculatoare astfel încât numărul de elevi din unitatea de învățământ ce revine la un calculator este cel mult egal cu numărul de elevi ce revine la un calculator corespunzător județului / municipiului București și nivelului de școlarizare.;
- 4.3.7. Utilizarea tehnologiei informatice și de comunicare în activitatea administrativă și / sau de secretariat și / sau a bibliotecii;
- 4.3.8. Dotarea / îmbunătățirea / actualizarea / înlocuirea periodică a echipamentelor și programelor informatice utilizate.;

(conf. H.G.21/18.01.2007, Standardele de acreditare și evaluare periodică)

2. Unitatea se situează la nivel **Satisfăcător**, dacă sunt îndepliniți **TOȚI** descriptorii din Standardele de acreditare și evaluare periodică.

3. Unitatea se situează la nivel **Bine** atunci când sunt îndeplinite **TOȚI** descriptorii din Standardele de acreditare și evaluare periodică și, **în plus, CEL PUȚIN O CERINȚĂ** din Standardele de referință (de calitate), respectiv:

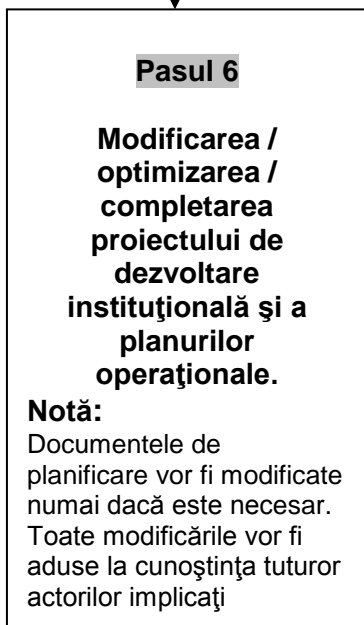
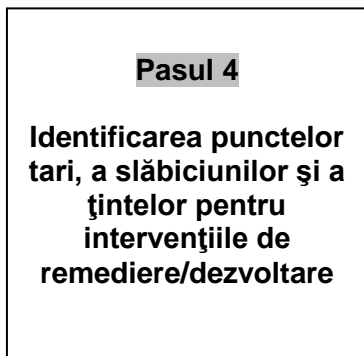
- Desfășurarea tuturor orelor și activităților specifice în laboratorul de informatică.
- Existența progresului, pe ultimii trei ani, în dotarea cu TIC (hardware și software).

(conf. Standardele de referință - document supus dezbaterii publice-pentru indicatorul „4.3.Dotarea cu tehnologie informatică”)

4. Unitatea se situează la nivel **Foarte Bine** atunci când sunt îndeplinite **TOȚI** descriptorii din Standardele de acreditare și evaluare periodică și, **în plus, TOATE** cerințele din Standardele de referință (de calitate).

5. Unitatea se situează la nivel de **Excelență** atunci când sunt îndeplinite **TOȚI** descriptorii din Standardele de acreditare și evaluare periodică, **TOATE** cerințele din Standardele de referință (de calitate) și, **în plus, alte cerințe proprii** în funcție de direcția ei de dezvoltare, de resursele de care dispune etc.. De exemplu:

- Desfășurarea cel puțin a 50% dintre orele de curs de alte specialități decât “Informatica” utilizând TIC.
- Dotarea cu TIC a tuturor spațiilor școlare.
- Existența, pentru întreaga suprafață a campusului școlar, a unei zone de acoperite “fără fir” pentru conexiunea la Internet.
- ETC. – lista descriptorilor nu este limitativă.



Exemplu:

În urma evaluării se constată o deficiență în privința îndeplinirii cerinței:
4.3.5. Asigurarea accesului tuturor elevilor și cadrelor didactice la rețeaua de calculatoare, pentru documentare și informare în timpul și în afara orelor de profil din programul școlar
având ca punct slab: **lipsa informării și a formării cadrelor didactice în privința existenței softurilor educaționale sau a altor materiale de informare pentru disciplinele pe care le predau.**
Ca urmare, se propune în programul de îmbunătățire **implementarea de proceduri privind accesul la informație al cadrelor didactice** (se stabilește un responsabil cu informarea lor periodică, un punct de informare în școală etc).

Exemplu:

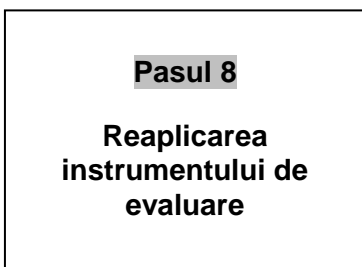
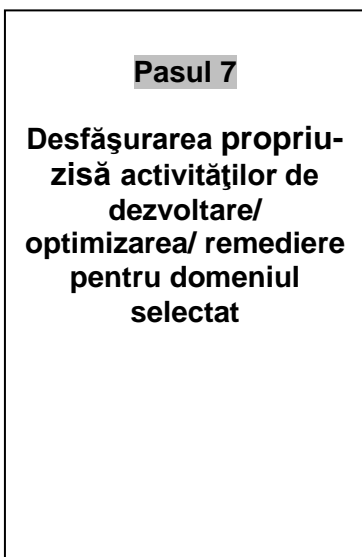
Pentru remedierea punctului slab menționat mai sus, grupul de lucru poate fi format din informatician, persoana care se ocupă cu achizițiile din cadrul unității școlare, un cadru didactic cu experiență, eventual un director adjunct, chiar un părinte cu experiență în domeniu.

Grupul de lucru va fi coordonat de către un membru al CEAC.

Dacă este necesar un număr mic de activități de remediere, responsabilitatea poate fi alocată unei singure persoane.

Exemplu:

În urma evaluării, se constată că este necesară dezvoltarea profesională și a cadrelor didactice de la ariile curriculare „Arte” și „Om și Societate”, mai ales în ceea ce privește utilizarea tehnologiei informatice la ore.
Deci, dacă nu este prevăzută ca țintă strategică decât „stimularea cercetării științifice și metodice la nivelul ariilor curriculare”, se poate introduce „dezvoltarea profesională sau formarea cadrelor didactice în domeniul TIC”.



Exemplu:

Activități:

1. Aducerea la cunoștința cadrelor didactice a **procedurii de informare** despre noutățile din softurile educaționale (desemnarea unui responsabil la fiecare catedră, crearea unui punct de informare, dotarea cu un computer racordat la internet pentru căutarea de informații despre softuri, contactarea ofertanților și prezentarea ofertelor de softuri educaționale în ședințele de catedră, interasistența la ore unde se susțin lecții cu ajutorul softurilor educaționale);

2. Centralizarea datelor despre nevoile elevilor, cadrelor didactice referitoare la accesul la tehnologia informatică în cadrul procesului de învățământ;

3. Achiziționarea de computere noi și up-datarea celor vechi;

4. Realizarea unui program de acces la computere (atât în timpul programului de școală, cât și în afara lui)

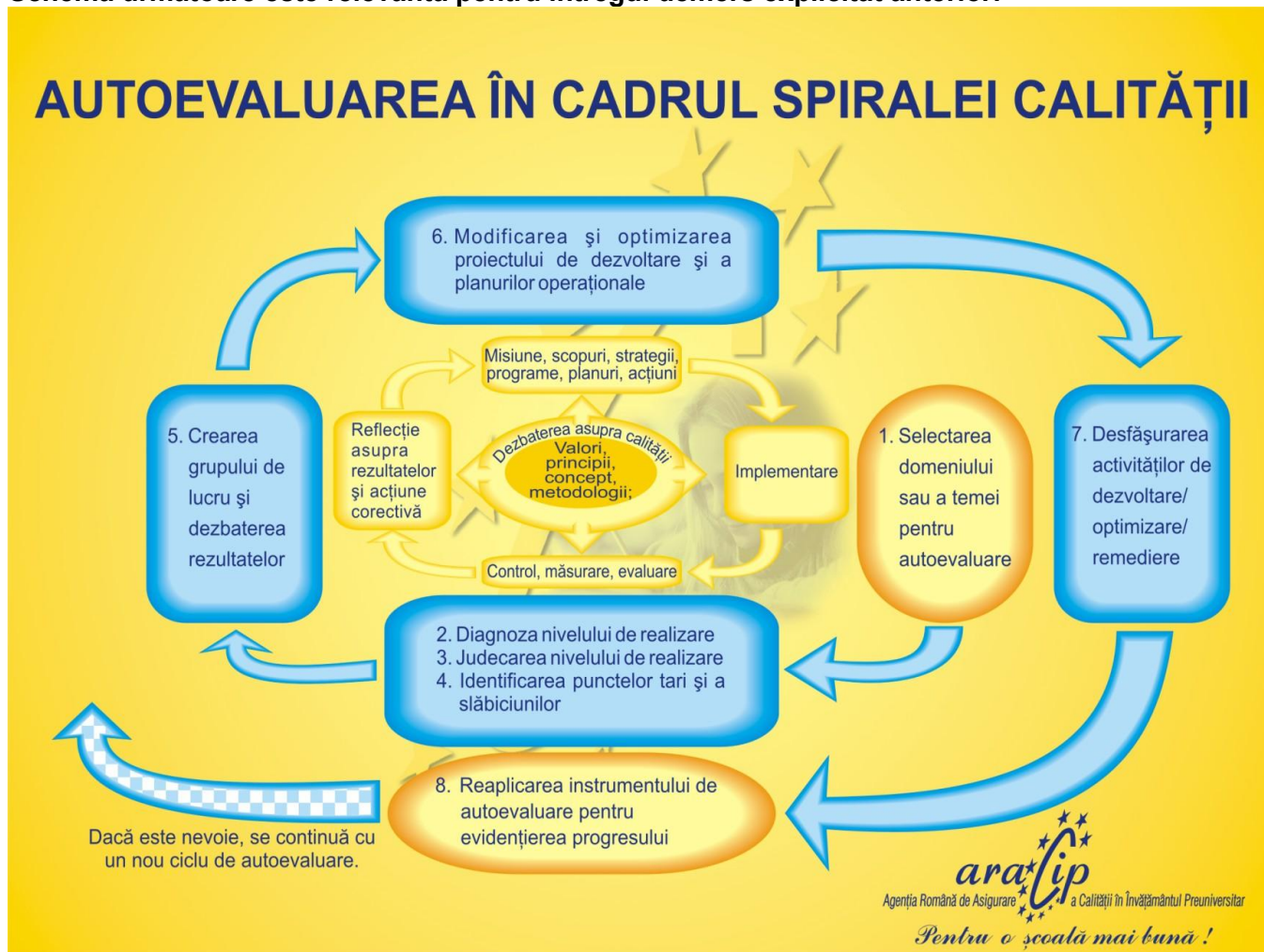
5. Inițierea și derularea unor programe la nivel de școală, de exemplu: „Lecția cu ajutorul computerului? Nimic mai simplu”, unde vor fi susținute de către cadrele didactice cu experiență în domeniu a unor lecții cu ajutorul computerului pentru toate disciplinele unde există probleme..

6. etc. – lista activităților nu este limitativă.

În funcție de strategia Comisiei, se poate evalua din nou după finalizarea programului de îmbunătățire (de exemplu, la 3 luni).

Se vor reaplica nou instrumentele de evaluare alese pentru pasul 2 și se va urmări efectul activităților în privința îmbunătățirii calității, prin raportarea la indicatorii stabiliți prin standarde și standardele de referință.

Schema următoare este relevantă pentru întregul demers explicat anterior:



Documente ce trebuie cercetate de către CEAC pentru nivelul minim de calitate (îndeplinirea standardelor de referință):

- Documente de înființare: ordin de ministru, hotărâre de guvern, hotărâre judecătorească, decizie a unei autorități îndreptățite etc.;
- Documente de funcționare: drepturi de folosință pentru bunurile imobile - clădiri, terenuri etc. -, transferuri de proprietăți, avize PSI, avize sanitare, date privind întreținerea clădirilor și echipamentelor etc.;
- Documente privind resursele materiale: inventare actualizate, liste de dotări etc.
- Documente privind resursele umane: state de funcțiuni și de încadrare, fișe de post actualizate, documente de angajare a personalului, situația la zi a posturilor, catedrelor, orelor ocupate și vacante etc.
- Documentele privind situația și mișcarea elevilor: cataloage, registre matricole, situația eliberării diplomelor și altor acte de studiu etc.
- Documente curriculare: planuri de învățământ, programe, manualele utilizate etc.
- Documente financiare: bugete, fonduri alocate pentru diferite capitole și articole, proceduri de achiziție publică realizate, situația facturilor la utilități, proiecte, documente privind autofinanțarea etc.
- Documente privind relația cu autoritățile locale : PRAI, PLAI etc.

- Documente de planificare internă: planul de dezvoltare a școlii pe termen mediu, precum și alte documente relevante: strategii, planuri operaționale, programe etc.

4. Evaluarea externă periodică (extras din *Metodologia de evaluare externă-proiect*)

Sursele informaționale și rolul acestora în activitatea de evaluare externă a calității

Sursele informaționale necesare a fi analizate în cadrul activității de evaluare externă sunt următoarele:

a) *Proiectul (planul) de dezvoltare instituțională (PDI), respectiv Planul de acțiune al școlii (PAS)* pentru unitățile școlare din învățământul profesional și tehnic;

b) *Raportul anual de evaluare internă (RAEI) / Raportul de autoevaluare (RA)* - pentru unitățile școlare din învățământul profesional și tehnic;

c) *Situația centralizată a rezultatelor școlare pe ultimii 3 ani comparativ cu rezultatele la nivel de județ/ a municipiului București*, în cadrul căreia vor fi analizate:

- date statistice colectate de școală pentru ultimii trei ani cu privire la *rata de promovare*, pe niveluri, profiluri și pe domenii de pregătire profesională, sexe, medii de rezidență, *rata abandonului școlar*, pe niveluri, profiluri și pe domenii de pregătire profesională, sexe, medii de rezidență, *rata exmatriculărilor*, a actelor de violență, *rata de succes la testarea națională*, *rata de succes la examenul de bacalaureat* și la examenele de certificare a competențelor profesionale, sexe, medii de rezidență;

- date cu privire la numărul *elevilor care au obținut distincții la olimpiade școlare* (nivel local, județean, național, internațional), concursuri pe meserii (nivel local, județean, național), precum și *la alte concursuri școlare*, după caz;

- date cu privire la evoluția absolvenților (traiectul școlar și / sau profesional al viitorilor absolvenți - studii superioare în profilul/ domeniul absolvit, inserția pe piața muncii – în profilul/ domeniul absolvit sau în alte domenii).

d) *chestionarele* adresate beneficiarilor direcți și indirecti ai educației (elevi, părinți, personal didactic, didactic auxiliar și nedidactic, angajatori, agenți economici);

e) interviuri / focus - grupuri cu conducerea școlii, cu responsabilii ariilor curriculare, respectiv cu cadrele didactice;

f) *informații privind parteneriatele furnizorului de educație*, realizate în ultimii trei ani cu alte unități de învățământ preuniversitar, cu instituții de învățământ superior și cercetare, Casa Corpului Didactic, agenți economici, cu instituții și autoritățile locale, cu patronate, sindicate, asociații profesionale, ONG-uri etc.;

g) *informații privind proiectele în care furnizorul de educație a fost implicat* în ultimii trei ani, inclusiv procentul cadrelor didactice implicate în proiecte (aplicant/ partener), precum și procentul elevilor implicați în proiectele școlii, proiectele derulate de inspectoratul școlar, respectiv în proiectele derulate de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului;

h) *procedurile de asigurare a calității educației elaborate și implementate în școală*, după cum urmează:

- proceduri de autoevaluare instituțională;
- proceduri de analiză a culturii organizaționale;
- proceduri de evaluare sistematică a așteptărilor educabililor, părinților și altor beneficiari relevanți;
- proceduri de evaluare sistematică a satisfacției personalului;
- proceduri de comunicare internă, decizie și raportare;
- proceduri de identificare și de prevenire a perturbărilor majore;
- proceduri de control al documentelor și al înregistrărilor;
- proceduri de monitorizare, evaluare, revizuire și îmbunătățire a calității.

i) *portofolii ale cadrelor didactice și ale elevilor*;

j) *site-ul furnizorului de educație și, materialele promoționale* utilizate pentru promovarea ofertei educaționale.

(3) Membrii comisiei de evaluare pot solicita reprezentanților unității de învățământ, spre analiză, și alte surse informaționale pe care le consideră relevante.

Rolul surselor informaționale necesare a fi analizate în cadrul activității de evaluare externă este după cum urmează:

a) **Analiza Planului (proiectului) de dezvoltare instituțională, respectiv a Planului de acțiune al școlii, pentru învățământul profesional și tehnic** furnizează comisiei de evaluare informații detaliate privind planificarea strategică (modul în care școala își proiectează componenta strategică (misiune, ținte, opțiuni strategice, corelare cu documentele de proiectare strategică PLAI și PRAI, după caz) și operațională (programele și acțiunile concrete prin care școala își propune îndeplinirea țăintelor strategice) a școlii.

b) Informațiile generale privind efectivele de elevi, resursele umane și spațiile școlare menționate în prima parte a **Raportului anual de evaluare internă, respectiv din Raportul de autoevaluare pentru învățământul profesional și tehnic** oferă o imagine de ansamblu cu privire la dimensiunea școlii, la oferta educațională, la gradul de acoperire cu personal și la modul de folosire a spațiilor școlare.

c) Compararea rezultatelor evaluării externe cu rezultatele evaluării interne cu privire la nivelul de realizare a indicatorilor de performanță din standardele de referință, detaliate în **Raportul anual de evaluare internă, respectiv în Raportul de autoevaluare pentru învățământul profesional și tehnic**, permite comisiei de evaluare să aprecieze realismul cu care școala își autoevaluează performanța și să formuleze, dacă este cazul, recomandări de îmbunătățire.

d) **Planul de îmbunătățire a calității educației**, prezentat în **Raportul anual de evaluare internă, respectiv în Raportul de autoevaluare**, informează comisia de evaluare cu privire la măsurile pe care școala le-a considerat necesare a fi luate în urma evaluării interne, în vederea creșterii calității serviciilor educaționale.

e) Echipa de evaluatori analizează modul în care măsurile propuse în planul de îmbunătățire a calității educației se bazează pe constatările evaluării interne și se regăsesc în **Planul (proiectul) de dezvoltare instituțională, respectiv în Planul de acțiune al școlii** revizuit, asigurând o abordare coerentă și fundamentată a demersului de creștere continuă a calității educației și verifică dacă măsurile propuse pentru îmbunătățirea calității educației sunt implementate conform planului propus (încadrarea în timp, atingerea rezultatelor propuse).

f) **Analiza situației centralizate a rezultatelor școlare pe ultimii 3 ani comparativ cu rezultatele la nivel de județ** oferă informații cu privire la progresul în îmbunătățirea rezultatelor școlare pe parcursul ultimilor trei ani, pentru a se putea aprecia dacă măsurile luate în acest interval de timp au condus la îmbunătățirea calității serviciilor educaționale. Analiza comparativă a rezultatelor școlare la nivelul instituției cu rezultatele la nivel de județ va fi realizată ținând cont de contextul socio – economic în care școala funcționează, accentul fiind pus pe valoarea adăugată și valoarea creată la nivelul școlii.

g) **Analiza rezultatelor chestionarelor adresate beneficiarilor direcți (elevii) și indirecti (agenții economici, părinții)** oferă informații privind calitatea serviciului educațional din unitatea respectivă de învățământ.

h) **Chestionarele adresate personalului didactic, didactic auxiliar și personalului nedidactic** vizează evaluarea gradului de satisfacție față de managementul strategic și operațional din școala respectivă.

i) **Interviurile cu conducerea școlii, cu responsabilii ariilor curriculare, respectiv cu personalul didactic** vor evidenția punctul de vedere al acestora cu privire la dezvoltarea instituțională și asigurarea calității serviciilor educaționale.

j) **Informațiile privind parteneriatele școlii, realizate în ultimii trei ani** demonstrează interesul școlii pentru îmbunătățirea calității educației furnizate (prin adaptarea unor exemple de bună practică din alte școli, prin cooperarea cu instituțiile de învățământ superior etc.) și probează capacitatea școlii de a se implica în viața comunității și de a-și adapta oferta educațională la cerințele unei societăți bazate pe cunoaștere.

h) Informațiile privind proiectele în care școala a fost implicată în ultimii trei ani (obiective, rezultate, activități propuse, partenerii din proiect, stadiul implementării) demonstrează preocuparea conducerii școlii pentru creșterea calității ofertei educaționale, dezvoltarea profesională a personalului și a elevilor, după caz, îmbunătățirea bazei materiale etc.

i) Analiza procedurilor de asigurare a calității elaborate în școală precum și a modului în care acestea sunt aplicate pentru evaluarea internă și îmbunătățirea calității permit echipei de evaluare să formuleze aprecieri cu privire la managementul calității din școală.

j) Portofoliile cadrelor didactice și ale elevilor, prin informațiile conținute, pot demonstra valoarea adăugată și valoarea creată de școală în procesul instructiv-educativ (proiectarea și implementarea curriculumului-UI, evaluarea rezultatelor școlare) și pot permite astfel echipei de evaluare să aprecieze contribuția reală a școlii la educația elevilor/ copiilor.

k). Analiza cu privire la acuratețea, fiabilitatea și caracterul complet al informațiilor publicate pe **site-ul școlii, precum și în materialele promoționale** permit membrilor echipei de evaluare să aprecieze calitatea promovării ofertei educaționale în rândul elevilor/ copiilor, dar și la nivelul comunității.

Procedura de evaluare externă a calității educației

a. Pregătirea evaluării

În vederea declanșării procedurii de evaluare externă a calității educației în învățământul preuniversitar, organizația furnizoare de educație înaintează la ARACIP următoarele documente:

- a. cererea de declanșare a procedurii de evaluare externă a calității educației (în original, în format tradițional);
- b. Fișa - tip a unității de învățământ (scanată, în format electronic, fiecare pagină semnată și ștampilată de directorul unității de învățământ);
- c. Proiectul/ planul de dezvoltare instituțională, respectiv Planul de acțiune al școlii (scanat, în format electronic, fiecare pagină semnată și ștampilată de directorul unității de învățământ);
- d. Rapoartele anuale de evaluare internă, respectiv Rapoartele de autoevaluare pentru învățământul profesional și tehnic realizate de unitatea de învățământ respectivă în ultimii 3 ani școlari încheiați, care să cuprindă și planurile de îmbunătățire aferente fiecărui an (scanate, în format electronic, fiecare pagină semnată și ștampilată de directorul unității de învățământ).

Documentația depusă de organizația furnizoare de educație este înregistrată și repartizată spre expertiză personalului din cadrul aparatului propriu al ARACIP. Rezultatul expertizei se comunică unității depunătoare în termen de maximum 30 de zile de la data înregistrării documentației.

În cazul în care documentația depusă este completă, se aduce la cunoștința unității de învățământ respective declanșarea procedurii de evaluare externă. În cazul în care se constată caracterul incomplet al documentelor prezentate, se comunică unității de învățământ respective necesitatea completării acesteia, în termen de 15 zile de la comunicare. În cazul în care unitatea de învățământ nu transmite completările solicitate, cererea acesteia se respinge ca inadmisibilă.

După completarea documentației, Biroul executiv al ARACIP, întrunit în ședință ordinară, aproba graficul de desfășurare a vizitelor de evaluare, precum și componența comisiilor de experți, desemnate în acest scop.

Perioada de desfășurare a vizitelor de evaluare, precum și componența comisiei de evaluare desemnate se aduce la cunoștința organizațiilor furnizoare de educație solicitante, într-un termen de cel puțin 15 zile înainte de desfășurarea vizitei de evaluare.

Documentația depusă de unitatea de învățământ respectivă este transmisă de ARACIP, pe e-mail, coordonatorului comisiei de evaluare, în vederea informării întregii echipe.

Organizația furnizoare de educație poate solicita, în vederea pregătirii evaluării externe, consiliere din partea formatorilor-consilieri locali, înscriși în Registrul special al ARACIP.

Evaluarea propriu-zisă

Coordonatorul comisiei de evaluare transmite directorului unității de învățământ, cu 5 zile înainte de desfășurarea vizitei de evaluare, programul vizitei respective.

Comisia ARACIP de evaluare desfășoară următoarele activități:

- a). întâlnire internă a membrilor comisiei de evaluare, în prezența deschiderii activităților de evaluare externă, pentru organizarea agendei evaluării (abilitare cu organizarea internă a furnizorului de educație și cu realitatea educațională descrisă de *Proiectul (planul) de dezvoltare instituțională (PDI) / Planul de acțiune al școlii (PAS), Raportul anual de evaluare internă (RAEI) / Raportul de autoevaluare (RA), situația centralizată a rezultatelor școlare pe ultimii 3 ani comparativ cu rezultatele la nivel de județ*; programarea orară a activităților, respectiv a întâlnirilor ce urmează fi derulate) –
- b) deschiderea activităților de evaluare externă a calității în prezența reprezentanților unității de învățământ (directorul școlii, coordonatorul Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității, coordonatorul pentru proiecte și programe educative școlare și extrașcolare, a membrilor Consiliului de Administrație);
- a) stabilirea întâlnirilor dintre membrii echipei de evaluare și reprezentanți ai cadrelor didactice, ai Consiliului de Administrație, șefi de catedre, elevi, Consiliul elevilor, elevi cu performanțe deosebite, părinți, Comitetul de părinți, angajatori, reprezentanți ai Consiliului Local;
- b) participarea membrilor comisiei de evaluare la activități de observare directă, asistențe la lecții, aplicarea de chestionare unor grupuri țintă (elevi, părinți, angajatori, personal didactic, didactic auxiliar și nedidactic), realizarea de focus-group-uri etc.;
- c) analiza dovezilor care probează rezultatele și efectele acestor activități în privința creșterii calității educației oferite de către unitatea școlară, în special asupra indicatorilor de calitate din standardele naționale;
- d) redactarea raportului de evaluare externă a calității;
- e) Finalizarea activităților de evaluare externă a calității în prezența reprezentanților organizației furnizoare de educație/ unității de învățământ și prezentarea concluziilor desprinse din raportul de evaluare externă.

Rezultatele evaluării

La finalul vizitei de evaluare externă, membrii comisiei ARACIP de evaluare va prezenta Consiliului de administrație concluziile.

Raportul final de evaluare externă va fi transmis înaintat ARACIP și unității școlare în termen de 10 zile lucrătoare de la finalizarea activităților de evaluare. Raportul de evaluare externă va conține calificativele acordate școlii pentru fiecare indicator de performanță din standardele de referință evaluat.

Partea finală a raportului de evaluare externă poate prezenta aspecte de bună practică în asigurarea calității educației la nivelul școlii respective. Exemplele de buna practică consemnate în rapoartele de evaluare externă vor fi popularizate la nivel local de către inspectoratele școlare și la nivel național de ARACIP.

Pe baza concluziilor Raportului de evaluare externă, Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității va revizui planul de îmbunătățire a calității educației elaborat de școală în urma ultimei evaluări interne, în cadrul căruia vor fi incluse măsurile propuse de comisia de evaluare, fiind precizate obiectivele și acțiunile propuse, responsabilitățile și termenele de realizare. Implementarea planului de îmbunătățire va fi monitorizată de reprezentanții ARACIP și/ sau ai inspectoratelor școlare.

În situația în care în *raportul de evaluare externă* există indicatori de performanță apreciați cu calificativul „Nesatisfăcător”, se vor aplica în mod corespunzător prevederile art. 34 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu modificări prin Legea nr. 87/2006, cu modificările ulterioare.

Unitatea de învățământ respectivă va urmări cu prioritate implementarea unor măsuri care să conducă la remedierea acestora. Inspectoratele școlare vor realiza o monitorizare specială, urmărind progresul înregistrat de școala respectivă.

Reflecții:

După evaluarea externă, CEAC va trebui să implementeze măsurile de îmbunătățire.

Astfel, evaluarea externă va avea „valoare adăugată”, va avea efecte benefice asupra elevilor

Terminologie specifică

Acreditarea reprezintă certificarea faptului că procesele educaționale, în special cele de predare și de învățare, respectă reglementările, iar rezultatele sunt cele așteptate și se înscriu în limitele considerate acceptabile la nivel național.

Autoevaluarea reprezintă totalitatea demersurilor unității școlare pentru aprecierea propriilor performanțe în raport cu obiectivele propuse, pe baza standardelor naționale și a indicatorilor de calitate.

Autorizarea provizorie reprezintă certificarea faptului că există toate premisele pentru ca oferta de educație a respectivei instituții să fie conformă cu cerințele legale.

Cadrul European de Referință pentru Asigurarea Calității în Educație și Formare Profesională³ direcționează implementarea unor sisteme de asigurare a calității în educație la nivel național, bazate pe un set de principii comune, criterii calitative, descriptori și indicatori orientativi.

Calitatea educației reprezintă ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate.

³ La baza creării acestui Cadru european au stat: Standardul ISO 9001:2000, Modelul de Excelență promovat de Fundația Europeană pentru Calitate și Ciclul PDCA.

Calitatea reprezintă capacitatea de a atinge obiectivele operaționale vizate, sau ansamblul de caracteristici ale unei entități, care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoi exprimate și implicite.

Criteriul reprezintă aspectul fundamental ⁴de organizare și funcționare a unei organizații furnizoare de educație.

Descriptorul de nivel reprezintă cerința de nivel minim obligatoriu.

Evaluarea externă reprezintă examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programele acesteia îndeplinesc standardele și standardele de referință.

Indicatorul de performanță reprezintă instrumentul de măsurare a gradului de realizare a unei activități desfășurate de o organizație furnizoare de educație, definit în standardele de referință.

Indicatorul reprezintă instrumentul de măsurare a gradului de realizare a unei activități desfășurate de o organizație furnizoare de educație, definit în standardele de funcționare.

Sistemul național de management și asigurare a calității – totalitatea structurilor instituționale, normelor, procedurilor și activităților concrete de proiectare, implementare, evaluare și revizuire/îmbunătățire a calității la nivelul sistemului de învățământ, al subsistemelor și al unității școlare.

Sistemul de management și asigurarea a calității școlar – totalitatea metodelor și instrumentelor elaborate în comun și asumate la nivel cultural de către colectivul unității școlare, grupate într-un sistem coerent, utilizate pentru menținerea și ridicarea calității educației oferite.

Standardul de funcționare reprezintă descrierea cerințelor, formulate în termeni de reguli sau rezultate, care definesc **nivelul minim obligatoriu** de realizare a unei activități în educație.

Standardul de referință (de calitate) reprezintă descrierea cerințelor care definesc un **nivel optimal** de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național, european sau mondial.

„**Valoarea adăugată**” reprezintă progresul în realizarea obiectivelor stabilite.

„**Valoarea ajustată**” reprezintă nivelul cel mai de jos acceptabil, la care se poate vorbi de calitate.

„**Valoarea creată**” reprezintă noile obiective și domenii abordate de școală.

6. Anexă

Proiectul de dezvoltare instituțională

(Pași în elaborare)

„În limitele impuse, cu resursele umane și materiale existente, într-un termen propriu, bazați pe convingerea că toate au un început,

Proiectul 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. El trebuie să fie considerat un mijloc esențial de creștere a calității.

I. Analiza mediului

Diagnoză⁵ (= constatare) & **Cognoză** (= analiza erorilor) & **Prognoză** (= oferta)

II. Strategia (ea va trebui explicată și argumentată)

1. Misiunea = rațiunea de a fi & viziunea comună a partenerilor

- își are rădăcinile în nevoile interne ale comunității;
- reprezintă esența culturii organizaționale;
- formulează valorile fundamentale respectate;
- formulează tipul de rezultate așteptate.

2. Studiul de fezabilitate

a) Inventarul resurselor:

- materiale: spații, echipamente, finanțare
- umane: - număr de persoane necesare
 - pregătire
 - disponibilitatea actanților

b) Concilierea: existent – proiectat: ținte strategice - opțiuni strategice.

III. Acțiunea

1. Planificarea (planurile operaționale & oferta educațională)

a. Calendarul : durată totală, etape.

b. Strategia : acțiuni, roluri, responsabilități.

c. Resurse : - umane: cine? cu cine?

- materiale: unde? cât? cum? cu ce?,
- informaționale: cine & cui & ce & când?)

2. Organizarea

- a) Găsirea conducătorului: numire, alegere, propunere.
- b) Constituirea echipei / echipelor de lucru, pe domenii de activitate.
- c) Stabilirea ariilor de competență și responsabilitate.
- d) Elaborarea programului (comun, pe echipe), cu respectarea unor tronsoane comune de intercomunicare a rezultatelor parțiale.
- e) Stabilirea finanțatorului și a modalităților de evidențiere a cheltuielilor.
- f) Stabilirea modului de înregistrare / centralizare a rezultatelor.
- g) Stabilirea criteriilor de evaluare.

3. Monitorizarea = “urmărire & control”

- a) Progresul = gradul de avansare.
- b) Costurile = concordanța: planificat - înregistrat.
- c) Calitatea = atingerea scopului propus.
- d) Performanța = concordanța: obiectiv propus - obiectiv atins.

4. Evaluarea

⁵ Metoda de diagnoză: matricea SWOT & PEST(E)

Criteriile de evaluare sunt stabilite de comun acord și urmărite de toți membrii echipei / echipelor de lucru, pe toată durata acțiunii.

- a) Gradul de atingere a obiectivelor propuse.
- b) Gradul de implicare a factorilor principali și secundari.
- c) Impactul asupra mediului intern și extern.
- d) Nivelul costurilor: - finanțe, timp, dotare.
- e) Oportunitatea continuării / dezvoltării / diversificării acțiunilor

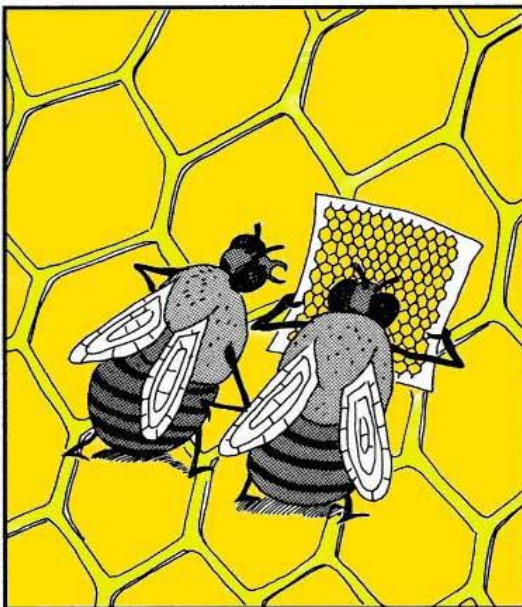
Structura unui PDI

- **Misiunea**
- **Scopurile/Țintele strategice**
- **Motivele opțiunilor pentru țintele propuse, rezultate din misiune, viziune, analiză**
- **Resursele strategice**
- **Termenele de realizare**
- **Programele și planurile operaționale**
- **Acțiunile**
 - rezultate așteptate
 - resurse umane, materiale, financiare, informaționale, de timp
 - termene și responsabilități concrete
 - indicatori de performanță/realizare
- **Mecanismele și instrumentele de evaluare-autoevaluare**

Nava lui Tezeu

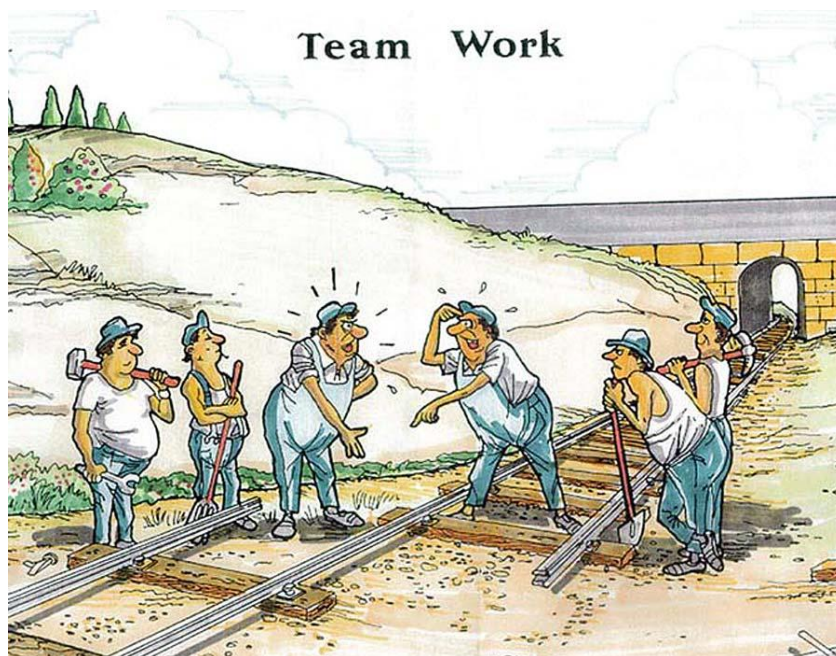
Este un paradox care ridică o întrebare interesantă.

Un obiect ale cărui componente au fost înlocuite în totalitate, rămâne în esență același obiect? Conform legendelor grecești care au fost transmise mai departe de Plutarh: "Vasul cu care Tezeu și tineretul Atenei s-a întors [din Creta] avea 30 de vâsle și a fost conservat de atenieni până în timpul lui Demetrius Phalereus, deoarece i-au înlocuit lemnăria pe măsură ce putrezea, punând în locul ei lemn nou și puternic. În acest fel, nava a devenit un exemplu de sine stătător printre filosofi, datorită întrebării logice a lucrurilor care cresc. O tabara susținea că nava a rămas aceeași, iar cealaltă că nu mai este aceeași." Plutarh se întreaba dacă nava ar fi aceeași în cazul în care ar fi înlocuită în întregime, bucată cu bucată. Secole mai târziu, filosoful Thomas Hobbes a introdus un alt element de dificultate în acest paradox, El s-a întrebat ce s-ar întâmpla dacă lemnăria originală ar fi fost folosită pentru o a doua navă. Care navă ar fi, în acest caz, originala navă a lui Tezeu.



So, Where are we exactly?

MUNCA ÎN ECHIPĂ



Băiețelul

Helen E. Buckley

Într-o bună zi băiețelul s-a dus la școală. Băiețelul era mic, iar școala era mare. Dar când băiețelul a văzut că intrarea în clasa lui se făcea printr-o ușă direct din curte, a fost foarte fericit, iar școala nu i s-a mai părut atât de mare ca la început. Într-o dimineață când băiețelul se afla în clasă, profesoara le-a spus copiilor: “Astăzi o să facem un desen” “Grojav”, s-a gândit băiețelul, căci îi plăcea să deseneze. Știa să deseneze o mulțime de lucruri: lei și tigri, pui și vaci, trenuri și vapoare... Și și-a scos cutia cu creioane colorate și a început să deseneze. Dar profesoara a zis: “Așteptați! Nu începeți încă”. Și a așteptat până i s-a părut că toți copiii sunt pregătiți. “Acum o să desenăm flori”, a zis profesoara. “Grojav” s-a gândit băiețelul, căci îi plăcea să deseneze flori. Și a început să deseneze flori frumoase, și le-a colorat în roz, portocaliu și albastru. Dar profesoara le-a spus copiilor: “- Așteptați, vă voi arăta cum să colorați!” Și a desenat o floare roșie cu o tulpină verde. “Acum puteți începe”, a zis profesoara. Băiețelul a privit floarea profesoarei, apoi s-a uitat la floarea lui. A lui era mai

frumoasă decât a profesoarei. Dar n-a spus nimic. A întors doar pagina și a desenat o floare ca cea a profesoarei. Era roșie cu o tulpină verde.

Într-o altă zi, când băiețelul intrase în clasă prin ușa din curte, profesoara le-a spus copiilor: “Azi o să facem ceva din argilă”. “Grozav” și-a zis băiețelul, căci îi plăcea să lucreze cu argilă. Știa să facă tot felul de lucruri din argilă: șerpi și oameni de zăpadă, elefanți și camioane... Și a început să frământa bucata de argilă. Dar profesoara a zis: “- Stați, nu sunteți gata să începeți”. Și a așteptat până ce toți copiii au fost gata. “Acum o să facem o farfurie”, a zis profesoara. “Grozav”, s-a gândi băiețelul, căci îi plăcea să facă farfuriile. Și a început să facă farfuriile de toate formele și mărimile. Dar profesoara le-a zis copiilor: “- Așteptați, vă arăt eu cum să faceți”. Și le-a arătat cum să facă o farfurie adâncă. “Așa, acum puteți începe”, a zis, iar, profesoara. Băiețelul s-a uitat la farfuria profesoarei, și apoi la ale sale. Îi plăceau mai mult farfuriile lui, decât farfuria adâncă făcută de profesoară, dar n-a spus un cuvânt. Și-a transformat farfuriile lui într-o bilă mare de argilă, din care a făcut o farfurie adâncă și mare ca cea făcută de profesoară.

Și foarte curând, băiețelul a învățat să aștepte și să privească, și să facă lucruri ca cele făcute de profesoară, și foarte curând n-a mai făcut nimic de unul singur.

Și s-a întâmplat că într-o zi băiețelul și familia lui s-au mutat într-o altă casă, într-un alt oraș. Și băiețelul a trebuit să meargă la altă școală. Școala cea nouă era și mai mare, și nu mai avea nici o ușă prin care să intre direct din curte în clasa lui. Trebuia să urce niște trepte înalte și să meargă de-a lungul unui coridor lung până ajungea în clasa lui. Din prima zi de școală, profesoara le-a spus copiilor: “Astăzi o să facem un desen”. “Grozav” și-a spus băiețelul. Și a așteptat să-i spună profesoara ce să facă. Dar ea nu a spus nimic. S-a plimbat doar prin clasă. Când a ajuns lângă băiețel, i-a spus: “- Tu nu vrei să desenezi?” “Ba da”, a zis băiețelul. “Ce desen să facem?” “Nu știu până nu-l faci” zise profesoara. “Cum să-l fac?” zise băiețelul. “Cum îți place ție”, a răspuns ea. “Să-l colorez cum vreau eu?” a mai întrebat băiețelul. “Cum vrei tu”, a fost răspunsul ei. “Dacă toți ați face același desen, și l-ați colora la fel, cum să știu eu cine l-a făcut?” “Nu știu”, a zis băiețelul.

Și a început să deseneze o floare roșie cu tulpină verde.....⁶

⁶ Din cartea *Supa de pui pentru Suflet* de Jack Canfield și Mark Hansen

Violonistul din stația de metrou

Stație de metrou în Washington DC. ... O dimineața de ianuarie geroasă... El cântă 6 piese de Bach timp de 45 de minute. În acest interval de timp, cam 2000 de persoane trec prin stație, marea majoritate în drum spre serviciu. După 3 minute, o femeie în vârstă observă că cineva cântă la vioară, își rărește pașii, stă o clipă, apoi pleacă. După 4 minute, violonistul primește primul dolar: o femeie lasă banii fără să se oprească și pleacă.

6 minute, un tânăr se sprijină de zid, ascultă puțin, se uită la ceas și pleacă mai departe. 10 minute: un băiețel de 3 ani se oprește, în timp ce mama îl trage mai departe. Aceeași situație s-a întâmplat cu mai mulți copii, de fiecare dată părinții nelăsându-i să asculte. 45 de minute cântate. Doar 6 persoane s-au oprit și au stat puțin să-l asculte. 20 i-au dat bani dar au continuat să meargă. Violonistul a strâns 32 dolari. După o oră s-a lăsat liniștea....

Nimeni nu a observat, nimeni nu a aplaudat. O singură persoană l-a recunoscut. Violonistul era nimeni altul decât Joshua Bell, unul dintre cei mai buni muzicieni din lume. A cântat unele dintre cele mai dificile piese muzicale, cu o vioară de 3,5 milioane de dolari. Cu două zile înainte, Joshua Bell cântase în Boston cu casa închisă, biletul fiind în jur de 100 dolari.

Aceasta este o poveste reală. Interpretarea lui Joshua Bell într-o stație de metrou a fost parte dintr-un experiment social organizat de Washington Post despre percepțiile, gusturile și prioritățile oamenilor. S-a pus întrebarea: într-o locație obișnuită, la o oră neadecvată, observăm frumusețea? Ne oprim să o apreciem? Recunoaștem un talent într-un context neașteptat?.. Oare câte alte lucruri frumoase pierdem doar pentru că nu sunt în scenariul creat de noi?

Minte de gâscă



Gâștele zboară în stoluri în formă de V. Când fiecare gâscă dă din aripi, ea creează un curent ascendent, care susține gâsca din spatele ei. Astfel, stolul înaintează cu 71% mai repede decât dacă fiecare gâscă ar zbura singură. Când o gâsca iese accidental din formație, ea simte imediat rezistența curentului de aer și de aceea revine imediat în stol.

Când gâsca din fruntea stolului obosește, ea nebeneficiind deloc de curentul ascendent, se retrage în mijlocul formației pentru a se odihni și o altă gâsca îi ia locul din față. Gâștele din stol găgâie pentru a o încuraja pe cea din față să mențină viteza.

Când o gâsca se îmbolnăvește sau este rănită, două gâște din stol ies din formație și zboară în jos după ea pentru a o ajuta și proteja. Ele rămân cu gâsca bolnavă până când aceasta își revine sau moare și își continuă apoi drumul cu un alt stol.

Morală

Dacă omul ar avea minte măcar cât o gâscă...

BIBLIOGRAFIE :

1. BĂLEANU, C., (1996). **Managementul îmbunătățirii continue**. București: Editura Expert.
2. CAPITA, L., IOSIFESCU, S., JIGAU, M. (coordonatori) (2001). **Impactul măsurilor de reformă la nivelul unității școlare** (Raport de cercetare). București: ISE
3. Declarația de principii a ARACIP
4. **Evaluating quality in school education. A European pilot project. Final report** (1999). Brussels: European Commission
5. HOHAN, M. CUCU (2007). **Ghid practic pentru implementarea sistemului de management al calității în organizații conform SR EN ISO 9001:2001**. București: Editura IRECE
6. **How Good is Our School: Self-Evaluation Using Performance Indicator** (2001). The Scottish Education and Industry Department - www.hmie.gov.uk/documents/publication/hgios.html
7. **Improving Education. Promoting Quality in Schools**. (P. Ribbins, E. BurrIDGE, Eds.) (1994). London: Cassell.
8. IOSIFESCU (2004). **Relația între cultura organizațională și proiectele de cooperare europeană**. București: Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale
9. IOSIFESCU, Ș., L. BÂRLOGEANU (2007). *Calitatea în educație și semnificațiile sale la nivelul școlii, în Șase exerciții de politică educațională*. București: Ed. 2000+ - Ed. Humanitas Educațional.
10. **Managementul și cultura calității la nivelul unității școlare** (2005). București: Institutul de Științe ale Educației <www.ise.ro>
11. **Modernizarea sistemului de educație și formare profesională în țările aflate în tranziție. Raport național – România** (2000). București: Observatorul Național Român
12. **Școala la răscruce. Schimbare și continuitate în curriculumul învățământului obligatoriu. Studiu de impact** (2002). Iași: Polirom
13. **Standarde manageriale și de formare managerială** (coord. Ș. Iosifescu) (2000, 2001). București: I.S.E. (mimeo)