

INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI



Laboratorul "Management educațional"

**MANAGEMENTUL ȘI CULTURA
CALITĂȚII LA NIVELUL UNITĂȚII
ȘCOLARE**

București, decembrie 2005

Autori:

| | | |
|---|--|---|
| Coordonator | C. P. III Șerban Iosifescu | Introducere, conceptul de calitate, metodologie, concluzii și recomandări, studiul de caz B |
| Autori | As. cercet. Carmen Bălășoiu C. P. III. Paul Blendea C. P. III. Tiberiu Marcian Mihail C. P. III Alexandru Modrescu C. P. III. Maria Paraschiv C. P. III. Viorica Pop C. P. II dr. Eleonora Rădulescu | Metodologie, studiul de caz A Metodologie, studiul de caz A Metodologie, studiul de caz C Metodologie, studiul de caz D Metodologie, studiul de caz E Metodologie, studiul de caz F Metodologie |
| Mulțumim tuturor directorilor, cadrelor didactice, elevilor și părinților din școlile pilot ale investigației, fără de care cercetarea de față nu ar fi fost posibilă. | | |

Cuprins

| | |
|--|----|
| 1. Introducere | 2 |
| 2. Spre un concept comun de calitate a educației | 3 |
| 2.1. Inițiative europene și internaționale | 3 |
| 2.2. Dificultăți în construirea conceptului de calitate a educației | 8 |
| 2.3. O propunere de concept de "calitate a educației" | 15 |
| 3. Metodologia cercetării | 18 |
| 3.1. Sistemul propus de indicatori | 18 |
| 3.2. Metode și instrumente | 21 |
| 4. Rezultatele cercetării, concluzii și recomandări | 23 |
| 4.1. Cultura calității | 23 |
| 4.2. Managementul calității | 30 |
| 4.3. Concluzii și recomandări | 33 |
| 5. Anexe | 37 |
| 5.1. Anexa 1: Propunere de sistem de indicatori de calitate a educației la nivelul unității școlare | 37 |
| 5.2. Anexa 2: Instrumente de cercetare | 45 |
| 5.3. Anexa 3: Studii de caz | 67 |

1. Introducere

Evoluțiile recente de la nivel național și internațional fac necesară construirea unui sistem de management și de asigurare a calității care să cuprindă atât elemente definite la nivel național, prin structurile special create, cât și la nivel local.

Or, este nevoie ca aceste elemente - fie că este vorba de criterii, indicatori, standarde sau descriptori - să fie **înțelese și utilizate în mod unitar**. Însă, chiar dacă în ultimul timp se discută foarte frecvent despre "calitate" și despre sistemele de asigurare a calității și chiar dacă toate documentele oficiale, indiferent de domeniu, afirmă necesitatea creșterii calității educației, o sumară analiză relevă faptul că **nu există, încă, un concept unitar al calității** întrucât acest concept de acest tip **are o profundă și semnificativă încărcătură axiologică**: nu se poate vorbi de o calitate a educației "în sine", ci în funcție de **valorile** promovate în societate, în funcție de o multitudine de **factori contextuali și situaționali încorporați în politici și strategii educaționale consistente și bine articulate**. De altfel, și Uniunea Europeană, în absența unui *aquis communautaire* în domeniul educației, încearcă să definească o serie de standarde de calitate – exprimate, de exemplu, în cei 15 indicatori privind educația permanentă¹ sau în standardele privind calitatea serviciilor lingvistice² – dar nu cu foarte mari succese **tocmai datorită încărcăturii axiologice diferite** a conceptelor de "calitate a educației" așa cum au fost ele definite în diferite sisteme de învățământ.

Cercetarea care se referă la asigurarea calității în educație³ a identificat chiar o serie de **dileme și tensiuni cu încărcătură axiologică** care definesc niște "poli" valorici, între care există un "continuum" de opțiuni posibile, rămânând ca fiecare sistem educațional să opteze pentru o rezolvare specifică găsind un punct propriu de echilibru având în vedere atât elementele culturale cât și politicile educaționale.

De aceea, am considerat necesară această cercetare care:

- să **clarifice valorile și reprezentările** care fundamentează, în mod specific, conceptul românesc al calității în educație și să identifice **practicile asociate** acestui concept;
- să **compare valorile, reprezentările și practicile curente** în școala românească cu cele promovate în sistemele educaționale europene;
- să **propună un ghid de elaborare a "manualului calității"** în vederea implementării unui sistem de management și de asigurare a calității în concordanță cu conceptele și practicile europene din domeniu.

Toate acestea au ca scop general ameliorarea calității ofertei educaționale și a vieții școlare prin elaborarea și promovarea unui ghid de elaborare a "manualului calității" la nivel de unitate școlară. Acest ghid va avea ca menire, la rândul lui, asigurarea compatibilității între conceptul și sistemele de management al calității de la nivelul unității școlare, pe de o parte, și conceptul de calitate care se prefigurează la nivel național și european.

¹ Vezi, de exemplu, **European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning**" (2002).

² Vezi www.eaquals.org, site-ul Asociației Europene pentru Servicii Lingvistice de Calitate (EAQUALS).

³ Vezi, de exemplu, ASPIN, D., J. CHAPMAN (1994) p. 37

2. Spre un concept comun de calitate

2.1. Inițiative europene și internaționale

Marea majoritate a documentelor europene nu definesc calitatea în mod direct și explicit ci doar **indirect**, utilizând drept note definitorii categorii de indicatori și indicatori individuali⁴. Ca urmare, se consideră că un sistem sau un subsistem educațional oferă educație de calitate dacă există creșteri semnificative la anumiți indicatori cum ar fi ratele de succes la examene, la testările naționale și internaționale de tip PISA sau TIMSS etc.

Există, însă, la nivel european și internațional, o serie de inițiative recente privind calitatea educației, care intenționează să creioneze direcțiile în care se presupune că vor evolua sistemele de educație și de formare profesională în viitoarele decenii, direcții stabilite prin consens la nivelul instituțiilor europene și internaționale.

Aceste direcții vor trebui avute în vedere la construirea sistemelor naționale de management și de asigurare a calității, inclusiv a celor românești. Această aliniere este necesară, pe de o parte, pentru a asigura o integrare reală și funcțională, din punct de vedere educațional, a României în Uniunea Europeană și, pe de altă parte, pentru ca inițiativele românești din acest domeniu să fie consonante, din punct de vedere teoretic și metodologic cu ceea ce se întâmplă **acum** în lume. O rămânere în urmă în privința concepției sistemelor de management și de asigurare a calității, a valorilor subsumate și a metodologiilor aferente ar face extrem de dificilă nu numai integrarea dar chiar și înțelegerea reciprocă.

Primul document pe care îl supunem atenției este “Recomandarea Parlamentului și a Consiliului privind cooperarea europeană în evaluarea calității educației școlare”. Documentul, apărut ca propunere în anul 2000⁵, recomandă ca statele membre să sprijine **îmbunătățirea calității educației școlare** prin:

1. Sprijinirea și, acolo unde este cazul, stabilirea unor sisteme transparente de calitate cu următoarele obiective:
 - Prezervarea calității educației școlare ca bază a învățării permanente, în contextul economic, social și cultural al fiecărui stat membru, luând în considerație, totodată, și dimensiunea europeană.
 - Încurajarea autoevaluării ca metodă de învățare și dezvoltare instituțională, ca parte a unui sistem echilibrat care îmbină autoevaluarea cu evaluarea externă.
 - Clarificarea scopurilor și condițiilor pentru autoevaluare la nivelul unităților școlare și asigurarea compatibilității modului de abordare a autoevaluării cu restul cadrului legislativ.
2. Sprijinirea și, acolo unde este cazul, dezvoltarea sistemelor de evaluare externă cu următoarele scopuri:
 - Monitorizarea, oferirea de sprijin metodologic și încurajarea autoevaluării.
 - Oferirea unei imagini independente a școlii, asigurând, totodată, permanența procesului de dezvoltare și optimizare.

⁴ Vezi, de exemplu, **European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning (2002)** sau **European Report on Quality of School education. Sixteen Quality Indicators (2000)**.

⁵ **Proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on European Cooperation in Quality Evaluation in School Education (2000)**

3. Încurajarea și sprijinirea implicării tuturor părților interesate în întregul proces de evaluare din școli, cu următoarele scopuri:
 - Adăugarea unui element definitiv și creativ autoevaluării de la nivelul școlii.
 - Asigurarea asumării responsabilității comune pentru dezvoltarea și optimizarea instituțională.
4. Sprijinirea formării manageriale și în domeniul autoevaluării, cu următoarele scopuri:
 - Dezvoltarea funcției de autoevaluare ca instrument efectiv pentru consolidarea dezvoltării instituționale.
 - Asigurarea unei diseminări eficiente a exemplurilor de bună practică și a noilor instrumente de autoevaluare.
5. Sprijinirea capacității unităților școlare de a învăța unele de la altele, la nivel național și european, cu următoarele scopuri:
 - Identificarea bunelor practici, a instrumentelor de lucru eficiente și a exemplurilor de excelență (“*benchmarks*”).
 - Formarea rețelelor de sprijin reciproc și dezvoltarea evaluării externe.
6. Încurajarea cooperării între autoritățile responsabile pentru calitate în educația școlară și promovarea rețelelor europene. Cooperarea va acoperi următoarele arii:
 - Schimbul de informație și experiență, în special la nivelul metodologiei și al exemplurilor de bune practici.
 - Dezvoltarea unor sisteme de date comparabile, de indicatori și de *benchmarks* privind sistemele de educație, în vederea comparării punctelor tari și a slăbiciunilor și în vederea comparării bunelor practici.
 - Construirea unei expertize europene în acest domeniu, care poate fi pusă la dispoziția autorităților din statele membre implicate.
 - Promovarea contactelor internaționale dintre experți.

Se poate remarca accentul pus pe două elemente importante în managementul calității:

- autoevaluarea, ca instrument esențial de asigurare a calității;
- necesitatea schimbului de bune practici și de instrumente specifice.

Ca un corolar, este subliniată nevoia inter-comparabilității sistemelor școlare, prin folosirea unor indicatori comuni.

Un alt document important în domeniul calității este “Raportul european privind indicatorii calității învățării permanente”, publicat în 2002. Acest raport propune un număr de 15 indicatori de calitate aplicabili învățării permanente.

Spre deosebire de documentul precedent care propunea doar niște linii directoare foarte generale care vor trebui aplicate sistemelor de asigurare a calității, Raportul propune indicatori concreți, care permit o comparare a performanțelor diferitelor state membre sau candidate. Pe de altă parte, Raportul **nu propune ținte concrete sau niveluri minime acceptabile**, din cauza extremei diversități de situații din respectivele sisteme școlare. **Cei 15 indicatori de calitate privind învățarea permanentă⁶ sunt:**

Aria A: Deprinderi, competențe și atitudini

⁶ O parte dintre indicatori sunt definiți iar altă parte nu au definiție.

1. **Proficiența în lectură** - procentajul din fiecare țară al elevilor la nivelul 1 de proficiență în lectură sau mai puțin, formulat pe baza scalei PISA⁷ de competență în lectură.
2. **Proficiența în matematică** - procentajul din fiecare țară al elevilor sub nivelul de 380 de puncte din scala PISA de competență în matematică.
3. **Noi competențe pentru societatea cunoașterii** - procentajul din fiecare țară al elevilor sub nivelul de 400 de puncte din scala PISA de competență în științe.
4. **Competențele de “învățare a învățării”** – numărul elevilor din fiecare țară cu scorurile de până la nivelul de 25% al indexului PISA privind “elaborarea de strategii”.
5. **Cetățenia activă, competențele culturale și sociale** – indicator calitativ al cunoașterii, implicării și atitudinilor civice, conform studiilor IEA⁸.

Aria B: Acces și participare

6. **Accesul la învățarea permanentă.**
7. **Participarea la învățarea permanentă** – participarea la educație și formare a persoanelor cu vârsta între 25 și 64 ani.

Aria C: Resurse pentru învățarea permanentă:

8. **Investiția în învățarea permanentă** – totalul cheltuielilor pentru educație ca procentaj din PIB.
9. **Educatorii⁹ și învățarea** – procentajul educatorilor care au urmat programe de educație și formare în ultimele patru săptămâni.
10. **ICT în învățare** – procentajul gospodăriilor cu acces la Internet.

Aria D: Strategii și dezvoltare

11. **Strategii pentru învățarea permanentă** – pozițiile statelor membre privind dezvoltarea strategiilor de învățare permanentă.
12. **Coerența ofertei de învățare permanentă.**
13. **Consiliere și orientare,**
14. **Accreditare și certificare.**
15. **Asigurarea calității.**

Deja se poate observa o încercare de definire, chiar dacă implicită, a calității învățării permanente, realizată prin efortul comun al experților din statele membre și candidate.

Pasul următor a fost făcut atunci când s-a căzut de acord asupra unor "criterii de "excelență" privind dezvoltarea educației și formării până în 2010¹⁰. Ca o dovadă a dificultăților constituirii unui concept comun european al calității, este și faptul că, la nivel european s-au stabilit doar 5 asemenea *benchmarks*:

- Înjumătățirea ratei persoanelor care părăsesc timpuriu școala, astfel încât la nivel european, această rată să fie de 10% sau mai puțin.
- Înjumătățirea dezechilibrului de gen în privința absolvenților de învățământ superior din domeniile matematicii, științelor și tehnologiei, asigurându-se,

⁷ *Programme for International Student Assessment* – Programul pentru Evaluarea Internațională a Elevilor (PISA) a fost dezvoltat de OECD. Vezi www.oecd.org

⁸ IEA: *International Association for the Evaluation of Educational Achievement* – Asociația Internațională pentru Evaluarea Randamentului Școlar.

⁹ Profesori de la diverse niveluri ale sistemului de educație, formatori și alte persoane cu rol de facilitare a învățării.

¹⁰ **European Benchmarks in Education and Training: Follow-up to the Lisbon European Council** (2002)

totodată, o creștere semnificativă a umărului general al absolvenților din acest domeniu.

- Creșterea procentului persoanelor cu vârsta cuprinsă între 25 și 64 de ani cu educație la nivelul secundar superior până la 80% sau mai mult.
- Cel puțin înjumătățirea procentului performanțelor nesatisfăcătoare ale tinerilor de 15 ani în domeniile lecturii, matematicii și științelor.
- Creșterea procentului de participare la învățarea permanentă la cel puțin 15% din populația adultă aptă de muncă (grupul de vârstă 25-64 de ani), în condițiile în care în nici o țară acest procent nu va fi sub 10%.

Pe plan internațional, eforturile de unificare conceptuală în domeniul asigurării calității sunt întreprinse, pe lângă OECD, de o serie de organisme subordonate Organizației Națiunilor Unite, în special de către UNESCO. Astfel, raportul “*Education For All*” (EFA) din 2004¹¹ se concentrează pe calitate. Calitatea educației este considerată drept o condiție absolut necesară pentru a asigura pentru toți copiii, tinerii și adulții cunoașterea și competențele necesare dezvoltării personale și sociale.

În contextul internațional în care activează UNESCO, sunt definiți 5 factorii majori care afectează calitatea:

- Educabilii – a căror diversitate trebuie recunoscută.
- Contextul economic și social din fiecare țară.
- Resursele umane și materiale.
- Procesele de predare și de învățare.
- Rezultatele și beneficiile educației.

Având în vedere extrema diversitate a sistemelor educaționale, a resurselor disponibile pentru educație și, mai ales, situația țărilor sărace, demersul UNESCO este mult mai general și mai încărcat valoric decât cel european. Totodată, demersul UNESCO este subordonat scopului general al “educației pentru toți” și celor 6 scopuri subiacente urmărite în ultimii 15 ani¹², în condițiile în care doar 41 țări (o treime din țările în care s-au putut face evaluări) au atins sau sunt foarte aproape de realizarea acestor scopuri. Foarte interesant ni se pare indicatorul fundamental al calității educației oferite – rata de supraviețuire în clasa a 5-a - , considerat ca având cea mai mare valoare predictivă privind rezultatele școlare ulterioare.

O orientare similară poate fi regăsită și în documentele celei de-a 32-a Conferințe Generale a UNESCO (septembrie – octombrie 2003), sub forma documentului final al Mesei Rotunde privind calitatea în educație a miniștrilor educației¹³. Analizând recomandările reieșite la această masă rotundă, putem identifica foarte multe elemente comune cu ale abordărilor naționale și internaționale menționate mai sus. Astfel, noul concept al “calității educației” este caracterizat prin:

- Eliminarea inechităților (inclusiv cea de gen) și a disparităților privind oferta de educație și accesul la tehnologii moderne și la resurse.

¹¹ Vezi <http://portal.unesco.org/education/>

¹² Educația și îngrijirea în copilăria timpurie; universalizarea educației primare; învățarea pentru tineri și adulți; alfabetizarea; genul; calitatea.

¹³ *Communique of the Ministerial Round Table on Quality of Education / UNESCO's General Conference 32nd Session. 29 September - 17 October 2003* – vezi <http://portal.unesco.org>

- Evoluția permanentă și dinamismul însuși conceptului de calitate a educației într-o societate a cunoașterii și în contextul unei globalizări tot mai pronunțate. Ca urmare, noul concept al calității trebuie să ia în considerație valorile umane comune.
- Necesitatea implicării tuturor părților interesate și transparența sistemelor de asigurare a calității.
- Accentuarea valorilor cetățeniei democratice și ale solidarității. Educația pentru drepturile omului și pentru dezvoltare durabilă devine esențială.
- Asigurarea, prin educație, a dezvoltării individuale dar și a grupurilor sociale.
- Accentul strategic pe educatori și pe dezvoltarea lor profesională.
- Utilizarea noilor tehnologii în oferta de programe educaționale și încurajarea *mass-media* de a oferi programe educaționale de calitate.
- Promovarea învățării limbilor străine ca mijloace esențiale de comunicare inter-umană.
- Necesitatea creșterii investiției în educație – care trebuie considerată ca prioritate națională în toate statele - dar și a eficienței folosirii resurselor disponibile.
- Necesitatea dezvoltării sistemelor de indicatori și standarde de calitate pe baza unor date și informații consistente.
- Dezvoltarea sistemelor de decizie în educației, pe baza implicării părților interesate și a creșterii autonomiei locale.
- Focalizarea pe comunitățile cele mai dezavantajate.
- Focalizarea pe educația timpurie.
- Dezvoltarea programelor sociale din școli (în special hrană pentru copii).
- Favorizarea, prin curriculum-ul școlar, a înțelegerii evoluției societății și a caracteristicilor societății contemporane.
- Educația centrată pe valori: empatie, compasiune, cinste, integritate, non-violența, înțelegerea și respectarea diversității.
- Dezvoltarea participării elevilor la viața școlară.
- Sisteme manageriale responsabile în fața societății.
- Încurajarea procedurilor de acreditare și de asigurare a calității.
- Încurajarea transferului de bune practici.
- Promovarea alfabetizării funcționale la nivelul tuturor categoriilor de vârstă, mai ales în rândul adulților.
- Focalizarea evaluării pe rezultate și mai puțin pe “intrările” în sistem.
- Încurajarea schimbului de informații, de bune practici, de elevi și de studenți, de programe și de expertiză între țările lumii.
- Creșterea contribuției la educație a sectorului privat și a organizațiilor non-guvernamentale.

Considerăm recomandările de mai sus ca o sinteză a orientărilor actuale și a principiilor definitorii privind calitatea educației, așa cum se configurează ele pe plan internațional și, totodată, ca o concluzie la această lucrare. Aceste recomandări pot constitui o bună bază de plecare, în plan principal, pentru definirea conceptului românesc de “calitate a educației” și pentru construirea sistemului național de asigurare a calității în educație.

2.2. Dificultăți în construirea conceptului de calitate a educației

Din paragraful anterior rezultă doar un început de focalizare în direcția unei definiții comune a calității educației la nivel european, tendință convergentă cu evoluția recentă a conceptului însuși de calitate.

Aceste dificultăți în formularea unei definiții comune a "calității educației" sunt create, în opinia noastră, de două motive fundamentale:

- Acest concept are o **profundă și puternică încărcătură culturală, el fiind dependent de valorile promovate într-o anumită societate.**
- **Acest concept a evoluat extrem de mult în ultimele decenii.**

În ceea ce privește prima dificultate - credem că nu mi este nevoie să argumentăm această condiționare axiologică – acest lucru făcându-l cu alte prilejuri¹⁴. Dar dorim să insistăm asupra unui "mit" care afectează concepția despre calitate, în general, și despre calitatea educației, în special. Este vorba de **mitul "valorilor europene"**.

Documentele europene oficiale¹⁵ menționează explicit legătura calității cu valori și standarde care au fost concepute în comun și asupra cărora partenerii au căzut de acord. Ca urmare, un viitor sistem european de asigurare a calității va trebui să fie fundamentat pe valori comune din care să derive criteriile, standarde și indicatori comuni.

Pe de altă parte, un studiu recent¹⁶ a arătat că integrarea economică nu este suficientă pentru a asigura coeziunea politică și culturală. Mai mult decât atât, acest studiu afirmă chiar că o simplă listă de valori comune nu poate asigura baza unității europene, chiar dacă ea apare explicit în documentele oficiale cum ar fi Tratatul Constituțional. Recentele evoluții au confirmat acest fapt: locuitorii diferitelor țări europene au așteptări diferite de la integrarea europeană și nu împărtășesc aceleași valori, reprezentări credințe și moduri de gândire deci, pe scurt, nu se poate vorbi încă de o cultură europeană decât, cel mult, la nivelul instituțiilor comune europene dar nicidecum la nivelul maselor.

Totodată, "spațiul european" este vag definit și, prin excelență deschis: în afara extinderii Uniunii Europene prin includerea unor noi state, UE trebuie să facă față imigrației din afara spațiului european și politici de afirmare a diferitelor categorii de minorități (naționale, etnice, religioase sexuale etc.).

Ca urmare este evident faptul că **"Europa unită nu este un fapt ci o țintă a acțiunii comune"**¹⁷.

Este la fel de evident faptul că "educația de calitate" înseamnă ceva într-o societate democratică și altceva într-una totalitară. În acest sens, exemplul notoriu este cel al societăților islamice fundamentaliste unde dreptul la educație este garantat numai pentru băieți, iar fetele trebuie să se mulțumească (cel mult) cu o educație de bază. În

¹⁴ Promovarea calității în educație Conceptul de calitate în educație: studiu comparativ și propunere de modele (2003). București: ISE

¹⁵ Vezi, de exemplu, **European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning** (2002), p. 69

¹⁶ **The Spiritual and Cultural Dimension of Europe** (2004)

¹⁷ Idem, p. 9

plus, definirea calității educației este strâns corelată cu respectarea unor principii religioase. La fel, “educația comunistă” impunea orientarea sistemului de învățământ pe baza unei doctrine și ideologii unice. Poate fi un astfel de concept acceptat societate democratică și pluralistă ? Noi credem că nu. Ca urmare, trebuie, în primul rând să clarificăm valorile care fundamentează, în mod specific, conceptul românesc al calității în educație, să le comparăm cu cele promovate în sistemele educaționale cu care dorim să ne armonizăm și să întreprindem acțiunile necesare în vederea construirii sistemului de calitate conceput. Această dezbatere trebuie realizată la nivel național, cu implicarea tuturor actorilor esențiali și mai ales a “societății civile”, considerată de mulți drept liantul unei viitoare culturi europene unitare.

În consecință, definirea unui set unitar de valori la nivel european care să fundamenteze un concept comun al “calității educației” este în prezent, o misiune imposibilă. Totuși, nu putem trece cu vederea o serie de inițiative ale unor instituții specializate (cum ar fi CIDREE (*Consortium of Institutions for Development and Research in Education in Europe*) care a dezvoltat un set de recomandări și valori care să susțină dimensiunea umanistă și internațională a educației¹⁸:

- Independența gândirii.
- Respectarea celorlalți.
- Cinste și respect pentru justiție și drepturile celorlalți.
- Respectarea modurilor de viață, opiniilor și ideilor diferite de cele proprii, dacă acestea le respectă, la rândul lor pe ale altora.
- Decență.
- Angajament în promovarea proceselor democratice.
- Preocupare pentru bunăstarea proprie, a altor persoane și a societății.

O altă cauză care face dificilă o definiție comună a “calității” este însăși evoluția acestui concept. Cercetări recente¹⁹ au definit **trei “valuri”** în definirea calității și, pe această bază, în conceperea sistemelor de asigurare a calității.

Primul val, apărut în anii '70, a fost numit al “asigurării interne a calității” (“*internal quality assurance*”) care, în mod tradițional, leagă calitatea de **eficiența și eficacitatea proceselor interne** – mai ales privind predarea și învățarea. În acest context, **calitatea educației se referă la atingerea obiectivelor educaționale mai ales în termeni de rezultate ale elevilor**. Se considera că o creștere a calității se realizează, în mod automat, dacă se asigură mai multe resurse pentru educație și îmbunătățesc viața școlară și procesele educaționale. Din această perspectivă, asigurarea calității mai cuprindea și eforturile de îmbunătățire a **mediului** de învățare și a **proceselor** educaționale astfel încât obiectivele stabilite să fie atinse.

Din această perspectivă, pot fi definite **două abordări privind asigurarea calității**. Prima abordare se referă la îmbunătățirea unor **componente cheie** ale sistemelor și proceselor educaționale pentru a determina performanțe superioare. Printre aceste componente cheie enumerăm: corpul profesoral (cu competențele lui generale și specifice), activitatea elevilor, experiențele de învățare oferite de școală și mediul

¹⁸ **A Sense of Belonging. Guidelines for values for the humanistic and international dimension of education** (1994)

¹⁹ Vezi, de exemplu, CHENG, Y. C. (2001).

educațional, curriculum-ul (la toate nivelurile lui) și evaluarea, managementul unităților școlare.

Tot specifică acestui “prim val” în asigurarea calității este și postularea creșterii calității nu numai prin îmbunătățirea unor componente individuale ci și prin optimizarea **relațiilor dintre componentele** sistemelor și proceselor educaționale.

Se poate observa că toate aceste componente și modele sunt cele vizate în mod sistematic de diferitele programe de reformă, inclusiv în România. De exemplu, proiectul de reformă a învățământului preuniversitar co-finanțat de Guvernul României și Banca Mondială a avut drept componente: curriculum, manuale, pregătirea profesorilor, management și finanțare, evaluare și dezvoltarea standardelor ocupaționale. La baza elaborării și implementării acestui proiect a stat tocmai presupusa legătură cauzală între dezvoltarea unei componente sau a relațiilor dintre componente și rezultatele școlare traduse prin performanțele elevilor.

Tot pe baza modelului “asigurării interne a calității” s-a dezvoltat și conceptul de “valoare adăugată” ca măsură a calității: creșterea calității este determinată de **creșterea contribuției școlii, prin eforturi proprii și folosind mijloace specifice, la educația copiilor și tinerilor.**

Asigurarea calității exclusiv prin mijloace interne sistemului educațional a devenit insuficientă într-o societate cu tendințe evidente de globalizare. În primul rând, dezvoltarea spiritului civic a făcut ca utilizatorii de fonduri publice să fie nevoiți să de socoteală contribuabililor în legătură cu utilizarea acestora. Pe de altă parte, procesele de descentralizare din majoritatea sistemelor școlare au făcut autoritățile publice locale responsabile pentru calitatea serviciilor educaționale și, în consecință, au început să facă presiuni pentru câștigarea controlului asupra școlii.

În al doilea rând, multe din reformele educaționale inițiate în anii ‘60 și ‘70, care s-au centrat pe îmbunătățirea diferitelor componente interne ale sistemului educațional și-au arătat limitele.

În fine, măsurile de asigurare a calității prin pârghii interne nu i-au mulțumit pe beneficiarii serviciilor educaționale. De exemplu, tot mai mulți angajatori au început să reproșeze școlii că absolvenții diferitelor forme și niveluri de învățământ nu sunt pregătiți pentru a face față cerințelor **reale** de la locul de muncă, chiar și în cazul absolvenților cu rezultate școlare foarte bune. Curând, a devenit evident că rezultatele școlare nu au valoare predictivă pentru succesul în societate și, în special, la locul de muncă.

Toate acestea, împreună cu trecerea la conceptul economic de calitate centrat pe client, au determinat **deschiderea** multor sisteme școlare spre nevoile, interesele și așteptările beneficiarilor serviciilor educaționale. A apărut astfel, începând cu anii ‘80, **al doilea val** de concepții privind asigurarea calității numit “**Asigurarea calității prin interfață**” (engl.: “*interface quality assurance*”). Ca urmare, reformele anilor ‘80, sub influența noilor concepții manageriale apărute în acea perioadă, au insistat pe **eficiența externă** a educației și pe **adaptabilitatea** sistemelor educaționale la cerințele sociale și ale pieței

Principiile de bază ale acestui nou val de reforme au fost:

- **Satisfacția** grupurilor de interes față de serviciile oferite – față de proces și față de produse – acesta fiind principalul indicator.
- **Calitatea managementului.**
- **Competitivitatea pe piață.**
- **Răspunderea publică**²⁰ a furnizorilor de servicii educaționale.

Mai mult, s-a constatat că acești indicatori sunt corelați: de exemplu, nivelul de satisfacție al beneficiarilor de servicii educaționale crește pe măsură ce instituțiile de educație sunt obligate să **răspundă** de activitatea depusă în fața acestor grupuri de interes.

De aceea, acest “al doilea val” a construit sisteme de asigurare a calității fundamentate pe **satisfacerea nevoilor grupurilor de interes și pe obligația instituțiilor școlare de a răspunde în fața acestora.**

Măsurile luate în acest sens vizau (printre altele): auto-evaluarea instituțională, utilizarea indicatorilor de calitate și a indicatorilor de excelență²¹, urmărirea sistematică a satisfacției grupurilor de interes, raportarea în fața comunității, implicarea comunității și, mai ales, a părinților în conducerea școlilor, planificarea dezvoltării instituționale, finanțarea pe bază de rezultate etc. – toate vizând **îmbunătățirea proceselor interne pentru a satisface nevoile și interesele grupurilor de interes.** Acest model s-a impus, de regulă, odată cu **descentralizarea sistemelor școlare** și, în special, odată cu trecerea finanțării educației în sarcina comunităților locale.

Acum au apărut noi modele bazate pe satisfacția purtătorilor de interese, între care menționăm modelul **TQM** (Managementul Calității Totale - engl.: *Total Quality Management*) care definește calitatea ca un set de caracteristici, specifice “ințrărilor”, “procesului” și “ieșirilor” specifice unei instituții educaționale, necesare pentru a oferi servicii care satisfac complet atât așteptările grupurilor strategice de interes interne cât și pe cele ale purtătorilor de interes din afara sistemului. Chiar dacă se referă și la procesele interne, acest model este totuși unul de “interfață”, întrucât consideră că acestea nu sunt suficiente pentru a oferi un serviciu de calitate. Ca urmare, principalele caracteristici ale acestui model sunt: focalizarea pe interesele grupurilor strategice, îmbunătățirea permanentă a proceselor interne și dezvoltarea personalului. Într-un fel, acest model este sinteza tuturor celorlalte deja prezentate. Ariile cheie pentru asigurarea calității sunt: conducerea (*leadership*), managementul personalului, managementul proceselor interne, sistemul informațional, planificarea strategică a calității, satisfacția grupurilor de interes interne și externe, rezultatele operaționale, performanțele educaționale ale elevilor, impactul asupra societății etc.

Este, credem noi, evidentă legătura dintre toate modelele prezentate până acum. De exemplu, “legitimitatea” (model “de interfață”) se poate obține și ca rezultat al evitării problemelor și perturbărilor la nivelul organizației școlare (model “intern” de asigurare a calității). Ca urmare, reformele educaționale cele mai recente au păstrat ce era de păstrat din modelele “primului val” și au adăugat criterii, standarde și indicatori

²⁰ Engl.: “*accountability*”.

²¹ Engl.: “*benchmarks*”

“de interfață” – sinteza fiind tentativă, evidentă în ultimul deceniu, de a “importa” modelul TQM în sistemele educaționale.

Totuși, așa cum am mai menționat și cu alte prilejuri, sistemele educaționale funcționează într-un mediu social “turbulent” a cărui mișcare este nu numai rapidă ci și imprevizibilă, chiar ambiguă. Decidenții sunt tot mai des puși în fața nevoii de redefini nu numai strategiile de reformă pe termen lung ci chiar programele în curs, sub influența diferiților factori care nu au putut fi prevăzuți, și-au pierdut direcția inițială.

Totodată, s-a constatat că satisfacția diferitelor grupuri de interes, că răspunderea publică sau competitivitatea pe piața actuală a diferiților ofertanți de servicii educaționale nu constituie garanții ale **utilității** educației pentru noile generații. Angajatorii, dar și absolvenții, se plâng, în continuare că educația oferită nu asigură o integrare socială și profesională fără probleme.

Ca urmare, tot mai insistent, sub presiunea societății cunoașterii, a globalizării și a impactului noilor tehnologii informaționale și comunicaționale, școala este “somată” să răspundă la câteva întrebări cheie:

- Ce fel de educație oferă școala având în vedere că nimeni nu poate ști cum va arăta societatea pentru care îi pregătim pe copii și tineri ?
- Care pot fi, în acest context, finalitățile și, mai ales, conținuturile educației ?
- Ce cunoștințe oferim copiilor și tinerilor având în vedere rata extraordinară de perisabilitate a acestora ?
- Ne mai putem mulțumi cu ceea ce cer grupurile de interes (așa cum presupun modelele de “interfață” ale calității), având în vedere că și acestea sunt centrate pe prezent iar multe comunități sunt conservatoare ?
- Ne mai putem permite o “școală muzeu”, orientată spre trecut, în care copiii și tinerii urmăresc evoluția societății și a cunoașterii în diferite domenii dar care nu-i pregătește în nici un fel pentru prezent și, mai ales, pentru viitor ?

Tentativele de a răspunde la aceste întrebări conturează un “al treilea val” al concepțiilor despre calitate denumit, generic în lucrarea citată²² al “**calității pentru viitor**”. Noile modele, în curs de coagulare, vor trebui, în esență, să descrie cum arată o **educație relevantă nu numai pentru nevoile prezente ci și pentru cele viitoare ale educabililor**. Deci calitatea educației, va trebui definită, pe lângă criteriile și indicatorii “interni” și “de interfață” și pe baza **relevanței obiectivelor, conținutului, practicilor și rezultatelor educației** pentru nevoile **viitoare** ale educabililor.

Acest nou concept are nevoie de o nouă bază teoretică, de o nouă **paradigmă conceptuală** care să refundamenteze **funcțiile educației** și care să aibă în vedere “**triplarea**” **cadrlui de referință** în funcție de care judecăm relevanța (și, implicit, calitatea) educației: “globalizarea”, “localizarea” și “individualizarea”.

Astfel, se vorbește tot mai mult despre creșterea importanței **tuturor funcțiilor școlii**, mai ales cele care, identificate de mai mult timp, nu au fost suficient sau în mod conștient dezvoltate, la **toate nivelurile sociale** (individual, instituțional, comunitar,

²² CHENG, Y. C. (2001).

societal și internațional). Tabelul de mai jos²³ sintetizează funcțiile școlii pentru nivelurile sociale menționate:

| | Funcțiile tehnice și economice | Funcțiile socio-umane | Funcțiile politice | Funcțiile culturale | Funcțiile educaționale |
|----------------------------|--|--|---|---|--|
| Nivel individual | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea cunoașterii și formarea deprinderilor • Educația pentru carieră | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea psihologică • Dezvoltarea socială • Dezvoltarea potențialului | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea atitudinilor și comportamentelor civice | <ul style="list-style-type: none"> • Aculturație • Socializare pe baza valorilor, normelor și credințelor. | <ul style="list-style-type: none"> • Învățarea cum să învețe și să se dezvolte • Învățarea cum să ajute pe ceilalți. • Dezvoltarea profesională. |
| Nivel instituțional | <ul style="list-style-type: none"> • Școala – loc de viață. • Școala – loc de muncă • Școala - furnizor de servicii | <ul style="list-style-type: none"> • Școala – sistem / entitate socială/ă • Școala – sistem de relații interumane | <ul style="list-style-type: none"> • Școala – loc de socializare politică²⁴ • Școala – loc de coalizare politică • Școala – loc de dezbateri și critică politică | <ul style="list-style-type: none"> • Școala - centru de transmitere și reproducție culturală. • Școala – loc de revitalizare și integrare culturală | <ul style="list-style-type: none"> • Școala – loc pentru învățare și predare. • Școala - loc de diseminare a cunoașterii • Școala – centru al schimbării și dezvoltării educaționale. |
| Nivel comunitar | <ul style="list-style-type: none"> • Servirea nevoilor instrumentale și economice ale comunității | <ul style="list-style-type: none"> • Servirea nevoilor sociale ale comunității | <ul style="list-style-type: none"> • Servirea nevoilor politice ale comunității | <ul style="list-style-type: none"> • Servirea nevoilor culturale ale comunității | <ul style="list-style-type: none"> • Servirea nevoilor educaționale ale comunității |
| Nivel societal | <ul style="list-style-type: none"> • Furnizarea unei forțe de muncă de calitate • Modificarea comportamentului economic • Contribuție la structurarea forței de muncă. | <ul style="list-style-type: none"> • Integrare socială • Mobilitate socială / perpetuarea structurii de clasă • Egalitate socială • Selecția și alocarea resurselor umane • Dezvoltare și schimbare sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Legitimare politică • Menținerea și continuitatea structurii politice • Promovarea democrației • Facilitarea dezvoltării reformelor politice | <ul style="list-style-type: none"> • Integrare și continuitate culturale • Reproducere culturală • Producerea “capitalului cultural” • Revitalizare culturală | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea profesiunilor din sectorul educație • Dezvoltarea structurilor educaționale • Diseminarea cunoașterii și informației • “Societatea care învață” (“<i>Learning society</i>”) |
| Nivel internațional | <ul style="list-style-type: none"> • Competitivitate internațională • Cooperare economică • Comerț internațional • Schimburi tehnologice • Protecția mediului • Distribuirea informației | <ul style="list-style-type: none"> • “Satul Global” • Colaborare internațională • Cooperare socială • Schimburi internaționale • Eliminarea discriminărilor naționale / regionale / rasiale / de gen | <ul style="list-style-type: none"> • Alianțe internaționale • Înțelegere internațională • Apărarea păcii / acțiuni anti – război • Interese comune • Eliminarea conflictelor | <ul style="list-style-type: none"> • Aprecierea diversității culturale • Acceptarea diferențelor culturale între țări / regiuni • Dezvoltarea culturii globale | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea educației globale • Schimburi educaționale și cooperare educațională • “Educația pentru lume” |

Chiar dacă aceste funcții ale educației au fost considerate în vechea paradigmă educațională, ele sunt regândite din perspectiva relevanței pentru viitor.

²³ CHENG, Y. C. (2001), p. 19

²⁴ “*Politics / political*” în limba engleză semnifică “distribuția și utilizarea puterii”.

Extinderea funcțiilor educației rezultă din noua paradigmă educațională, care are la bază **un concept extins al naturii umane**: persoana umană se manifestă concomitent pe multiple planuri, ca persoană tehnologică, economică, politică, socială, culturală, care învață permanent și trăiește într-un sat global, înalt tehnologizat, bazat pe economia cunoașterii, dar, în același timp, multicultural.

În afara îmbogățirii funcțiilor școlii, **educația va trebui să facă față, prin mijloace specifice, triplării cadrelor de referință**: educația oferită va trebui să fie relevantă pentru fiecare **individ** în parte, pentru **comunitatea / societatea** în care acesta trăiește dar și pentru **tendențele globale** de dezvoltare. Această **triplă relevanță** afectează procesele de învățare și întreaga activitate școlară exemplul cel mai frapant fiind învățarea la distanță prin Internet.

Modificările aduse de această nouă paradigmă la nivelul învățării școlare sunt esențiale. În tabelul de mai jos²⁵ sunt prezentate caracteristicile învățării școlare în noua paradigmă, în comparație cu ce tradițională.

| Noua paradigmă | Paradigma tradițională |
|---|---|
| <p>Învățare individualizată: Auto orientată de către educabil Programe de studiu individualizate Profesorul facilitează și orientează învățarea Educabilul inițiază învățarea, având un rol activ Focalizare pe “cum să înveți” Motivație intrinsecă și centrare pe recompense</p> | <p>Învățare reproductivă: Educabilul îl urmează pe profesor Programe de studiu standardizate Profesorul conduce procesul de învățare</p> <p>Educabilul primește educația, având un rol pasiv, de “receptor”. Focalizare pe “ce câștigi” din educație Motivație externă și centrare pe evitarea pedepselor</p> |
| <p>Învățare “localizată” și “globalizată”: Surse multiple de învățare – locale și globale Învățare “în rețea” Învățare pe tot parcursul vieții și din toate situațiile de viață. Posibilități nelimitate de învățare prin considerarea “lumii” ca “clasă” (deschidere față de local și internațional).</p> | <p>Învățare centrată pe școală: Profesorul este principala sursă de învățare Învățare separată a indivizilor Perioade limitate de studiu și realizate în instituții de educație. Posibilități reduse prin limitarea învățării la experiențele oferite de școală (închiderea școlii).</p> |

Am dori să accentuăm importanța **motivației**²⁶. Pentru a învăța pe tot parcursul vieții și din toate situațiile de viață trebuie nu numai să știi cum dar și să vrei, să-ți **placă** să înveți. De regulă, școala consideră că învățarea educația este utilă nu în sine ci doar pentru a atinge niște scopuri exterioare procesului de învățare: învățăm pentru a ne integra în societate, învățăm pentru a profesa o meserie, învățăm pentru a fi recompensați cu note mari sau pentru a evita o pedeapsă. Dar, pentru a vrea să înveți toată viața trebuie să-ți placă însăși activitatea de învățare: înveți pentru că îți place să înveți și nu pentru a realiza ceva exterior procesului de învățare. De aceea, noua paradigmă insistă atâta pe ideea de învățare autocondusă și motivată intrinsec.

Noua paradigmă educațională propune și un nou concept privind calitatea și rezultatele educației, cel de “**valoare creată**”. Amintim aici doar că, în timp ce valoarea adăugată este definită drept progres în realizarea obiectivelor stabilite, valoarea creată se referă la noi obiective și noi domenii abordate de către școală. O

²⁵ După CHENG, Y. C. (2001), p. 23 - adaptat

²⁶ Vezi MAEHR, M, C. MIDGLEY (1996)

școală de calitate, în concepția “celui de-al treilea val”, este una care asigură rezultatelor educaționale obținute atât valoare adăugată cât și valoare creată.

Pe această bază se schimbă și modul în care se **asigură calitatea**. Noul sistem de asigurare a calității va trebui să răspundă la următoarele întrebări²⁷:

- Cum se asigură **relevanța învățării, predării și vieții școlare** din tripla perspectivă menționată (individualizare – localizare – globalizare) ? Pentru a răspunde la această întrebare nu sunt suficienți indicatorii interni de calitate iar satisfacția grupurilor de interes poate fi măsura localizării dar nicidecum a individualizării și globalizării.
- Cum sunt **maximizate oportunitățile de învățare** oferite de către școală având în vedere **multiplele fațete ale persoanei umane** (economică, tehnologică, politică etc.) – dincolo de necesitatea practică a optimizării proceselor interne și a mulțumirii grupurilor de interes ?
- Cum este **facilitată și susținută învățarea autonomă** a educabilului ca activitate pe tot parcursul vieții ? Orientările pe termen scurt pot asigura îmbunătățirea proceselor interne și satisfacția grupurilor de interes. Dar abordarea învățării ca activitate permanentă trece dincolo de această perspectivă și presupune o viziune strategică, pe termen lung, care poate intra în conflict cu orientările pe termen scurt susținute, adesea, și din considerente politice.
- **Cum își dezvoltă educabilii înșiși multiplele fațete ale personalității** valorificând oportunitățile oferite de către școală ? Aici devine important modul în care educabilii sunt încurajați de către școală să preia inițiativa propriei dezvoltări **inițiind** programe educaționale specifice: participarea educabililor la stabilirea obiectivelor educaționale și la dezvoltarea instituțională este un exemplu grăitor de “valoare creată”.

Este evident că în acest context, **conceptul de “calitate totală” devine tridimensional**: un sistem comprehensiv de asigurare a calității va trebui să ia în considerare principii, criterii și indicatori specifici celor trei “valuri” prezentate. El va cuprinde elemente de calitate internă, elemente de interfață dar și de estimare a relevanței pentru viitor a educației oferite.

2.3. O propunere de concept de "calitate a educației"

Principiile și valorile prezentate nu sunt singurele care pot fundamenta un concept propriu al calității în educație. De aceea, principiile calității pe care le propunem, chiar dacă sunt consonante cu valorile susținute prin documentele de politică educațională elaborate la nivel național și european, reprezintă doar **o opțiune a grupului nostru de cercetare**, opțiune axiologică pe care **o propunem spre dezbateră și completare autorităților educaționale** precum și instituțiilor, grupurilor și persoanelor interesate. Acestea sunt:

- Coevoluția tuturor persoanelor și instituțiilor implicate în asigurarea calității.
- Autonomia și libertatea individuală.
- Responsabilitatea individuală și instituțională.
- Diversificarea și flexibilizarea.
- Caracterul integrativ și incluziv.
- Dezvoltarea permanentă, creșterea și progresul.

²⁷ CHENG, Y. C. (2001), p. 26

- Coparticiparea și civismul.
- Multiculturalismul.
- Fundamentarea deontologică și respectul - pentru sine, pentru ceilalți, pentru mediu, pentru instituția școlară etc.
- Inovarea și creativitatea.
- Accentul strategic pe anticipare și pe alocarea previzională a resurselor.
- Democratizarea.

Toate aceste principii directoare au stat la baza construirii sistemului de indicatori prezentați mai jos iar o calitate mai bună înseamnă un nivel sporit de realizare a acestor principii directoare.

În privința celui de-a doua dificultate menționată - cea legată de evoluția recentă a acestui concept - dorim, doar, să facem câteva precizări:

- În construcția noastră vom porni de la definiția comună, de dicționar, dată calității: **un nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, asociat unui anumit obiect, produs, serviciu sau persoană.** În acest sens practic, calitatea înseamnă cât de "bun" este cineva sau ceva. De aici rezultă și încărcătura axiologică a conceptului, întrucât ceea ce este definit ca "bun" diferă de la o societate la alta. Ca urmare, asigurarea calității **nu se reduce la asigurarea funcționării** sistemului școlar și fiecărei unități școlare. De aceea, procedurile de acreditare și certificare trebuie **separate** de cele de asigurare a calității.
- **Aderăm la definiția ISO a calității**²⁸ care reprezintă **totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor unui produs sau serviciu care determină capacitatea acestuia de a satisface nevoi afirmate sau implicite.** Ca urmare, calitatea poate fi definită drept măsura standardizată a excelenței **stabilită de către client** pentru categoria respectivă de produse sau servicii²⁹. Conform acestor definiții nu producătorul ci clientul este cel care apreciază calitatea unui produs în funcție de nevoile și interesele sale.
- **Ca atare, asigurarea calității are doi poli:** conformarea la anumite specificații sau standarde - ca pol "obiectiv", al furnizorului de servicii educaționale - și atractivitatea - ca pol "subiectiv" - adică ceea ce anume îl determină pe client să aleagă produsul sau serviciul respectiv și să se declare mulțumit față de acesta. De aceea optăm pentru **definiția relativă a calității**, pe baza identificării nevoilor și intereselor clienților și beneficiarilor de servicii educaționale.
- **Asigurarea calității, "producerea" ei** la nivelul relației educaționale fundamentale pe baza încrederii reciproce între clienții și beneficiarii de servicii educaționale, pe de o parte, și furnizorii acestor servicii, pe de altă parte, **este mai importantă decât controlul calității** care este, adesea, tardiv și ineficient.
- Ca urmare, chiar dacă procedurile de asigurare a calității sunt importante, optăm pentru **modelul transformățional** de asigurare a calității: Ca urmare, caracteristicile produsului, **specificațiile față de care este judecată calitatea produsului sau serviciului respectiv sunt în permanentă evoluție și schimbare.** Mai mult decât atât: procedurile de asigurare a calității se extind de la produsul sau serviciul respectiv către furnizor și către client, creând o **relație evolutivă, de îmbogățire continuă și reciprocă între cei trei poli - client, produs, ofertant.** Educația contemporană nu poate decât să susțină acest concept:

²⁸ Care a fost adoptată și în Legea Calității Educației din România.

²⁹ Vezi www.moneyglossary.com

creșterea calității educației îl determină pe beneficiar să fie mai exigent, **să ceară** un nivel și mai înalt al calității serviciilor educaționale.

- Evaluarea și asigurarea calității nu se mai pot realiza exclusiv prin evaluare externă (inspecție) care, rareori poate preveni efectiv apariția disfuncțiilor majore și care, la fel de evident, nu poate ține pasul cu schimbările sociale rapide. Ca urmare, în cadrul sistemelor de asigurare a calității, se insistă în ultimul timp tot mai mult pe **inter-evaluare** și, mai ales, pe **autoevaluare**.

3. Metodologia cercetării

3.1. Sistemul propus de indicatori

Am pornit, în definirea conținutului și formei cercetării de față, de la rezultatele cercetărilor anterioare realizate în laboratorul "Management educațional", cu precădere cele dedicate culturilor organizaționale din școala românească³⁰. Pe baza celor constatate, am formulat următoarele ipoteze:

- În prezent nu există sisteme explicite de management și de asigurare a calității ci numai presupuziții implicite care guvernează conduita managerială la nivelul unităților școlare în domeniul calității.
- Inexistența unui concept unitar explicit al calității face dificilă atât construirea sistemelor de management și asigurare a calității cât și judecarea calității ofertelor educaționale ale unităților școlare.
- Multe dintre valorile, reprezentările, credințele și modurile de gândire dominante în privința calității nu sunt compatibile cu cele promovate, în prezent, pe plan european.
- Pentru o judecare corectă a calității educației oferite de fiecare unitate școlară, este necesară elaborarea unui manual explicit al calității.
- În vederea elaborării manualului calității, este necesară elaborarea unui ghid compatibil cu viziunea europeană, difuzat în fiecare unitate școlară.
- Este imperios necesar ca managementul calității să devină o parte importantă a formării manageriale a directorilor de unități școlare și a inspectorilor.

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

Propunerea noastră de indicatori are la bază **patru mari domenii** de aplicare (elevul, profesorul, managementul și comunitatea), și patru categorii de ținte ale evaluării calității (precondiții / resurse, procese, relații și produse) – similare celor din modelul EFQM³¹.

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

Indicatorii de calitate se găsesc la intersecția domeniilor vieții școlare cu țintele evaluării calității în conformitate cu matricea de mai jos. Pentru fiecare indicator (de la 1.a.1. până la 4.d.2.) au fost definite trei categorii de **indici** – care exprimă “valoarea creată” (VaCr), “valoarea adăugată” (VaAd) și “valoarea ajustată” (VaAj).

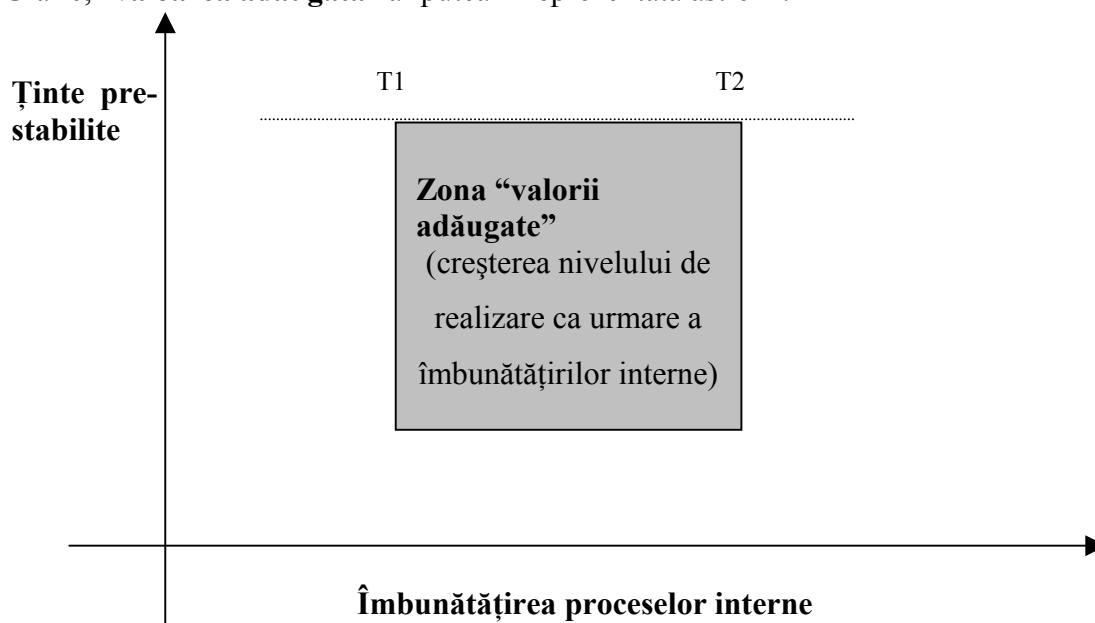
³⁰ Culturi organizaționale în școala românească (1999, 2001, 2002) București: ISE.

³¹ Vezi www.efqm.org; www.fundațiajuran.ro

| | | Domenii de aplicare | | | |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|
| | | a. Elevul | b. Personalul | c. Managementul | d. Comunitatea |
| Categoriile de ținte ale evaluării calității | 1. Precondiții / resurse | 1.a.1. 1.a.2. ... | ... | ... | ... |
| | 2. Procese | ... | ... | ... | ... |
| | 3. Relații | ... | ... | ... | ... |
| | 4. Produse | ... | ... | ... | 4.d.1. 4.d.2. |

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

Grafic, “valoarea adăugată” ar putea fi reprezentată astfel³²:



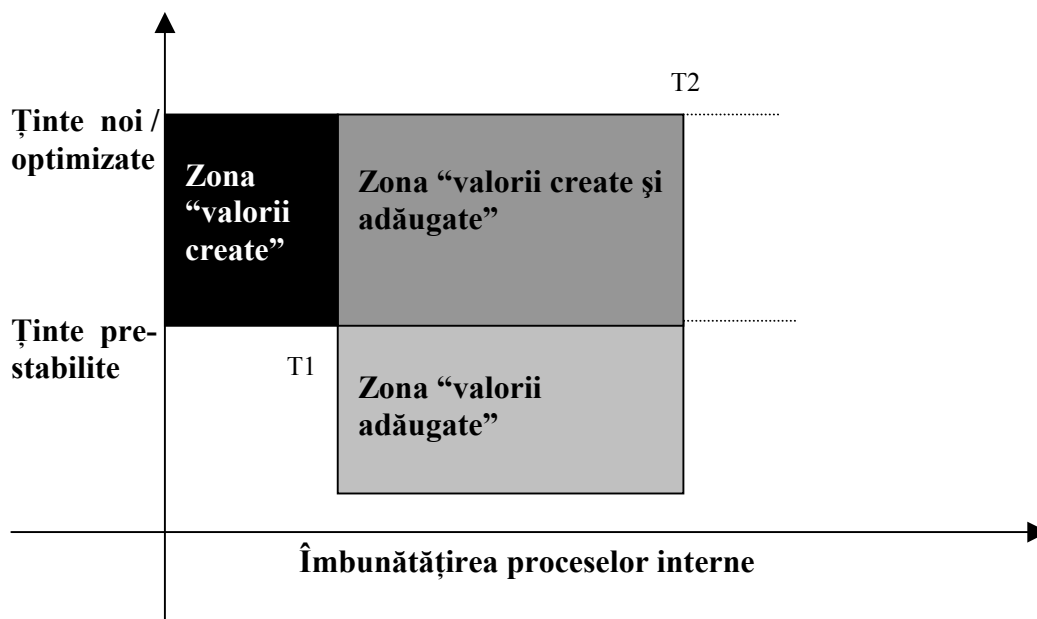
În ultimul deceniu a fost introdus, în definirea și evaluarea calității și conceptul de “**valoare creată**”³³ având în vedere tocmai caracterul imprevizibil al dezvoltării societății: a devenit evident faptul că nu știm cum va arăta societatea pentru care îi pregătim pe copiii noștri. Ca urmare, calitatea în educație trebuie definită nu numai pe baza a ceea ce are nevoie **acum** un adult sau un tânăr ci și în funcție de modul în care

³² După CHENG, Y. C (2001), p. 12

³³ Vezi, de exemplu, CHENG, Y., C. (2001), MAEHR, M, C. MIDGLEY (1996)

ea reușește să satisfacă nevoi viitoare. Grafic, acest concept de “valoare creată” ar putea fi reprezentat astfel³⁴:

Relevanța educației pentru viitor



Deci, o educație de calitate este nu numai aceea care asigură progresul în atingerea unor obiective prestabilite ("valoare adăugată") ci și cea care își stabilește noi ținte și noi modalități de atingere a lor ("valoare creată") pe măsură ce societatea se schimbă.

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

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

³⁴ După CHENG, Y. C (2001), p. 27

Totodată, am căutat să includem în acest sistem indicatori “interni”, “de interfață” și “de relevanță”, corespunzători celor trei “valuri” în definirea calității educației. Sistemul de indicatori astfel rezultat îl prezentăm în Anexa 1.

3.2. Metode și instrumente

Pentru realizarea acestei cercetări, având în vedere specificul temei discutate, am optat pentru metode calitative de investigare – în speță studiul de caz. care, înțeles în sensul monografic, reprezintă descrierea unei unități, fie această unitate un individ, un grup, o instituție, o colectivitate. În condițiile actuale, datorită faptului că alături de marile tendințe prezente pe plan mondial se regăsesc multiple diferențe, cercetarea psihosocială se reorientează către metodele calitative și, în special, spre studiul de caz, fără a renunța însă la metodologia de tip statistic.

Spre deosebire de cercetările tematice care se centrează pe o problemă, pe un fapt, pe un proces, studiul de caz se centrează asupra unei unități sociale, privite ca întreg. În situația aplicării unui studiu de caz, obiectul cercetării îl reprezintă unitatea selectată.

Din această abordare derivă un set de exigențe care trebuie respectate în situația aplicării studiului de caz, oricare ar fi unitatea socială la care el face referire:

- tratarea unității studiate ca pe un întreg;
- considerarea complexității unității studiate;
- considerarea tuturor dimensiunilor definiției ale unității studiate;
- surprinderea interacțiunilor dintre dimensiunile unității;
- descrierea și explicarea cât mai detaliată a tuturor dimensiunilor considerate relevante, precum și a sistemului de interacțiuni.

Studiul de caz se definește ca o metodă descriptivă și explicativă de tip transversal care abordează unitatea socială intensiv, exhaustiv, în profunzime. Date fiind caracteristicile sale, studiul de caz permite:

- descrierea detaliată a unei unități și explicarea funcționării sale;
- surprinderea specificului unei unități;
- descrierea și explicarea unor unități tipice;
- compararea unor unități considerate tipice;
- compararea situației unei unități la anumite intervale de timp.

Chiar dacă studiul de caz aplicat pe o unitate selectată nu oferă posibilitatea extrapolării / generalizării concluziilor la toate unitățile de același gen, în situația în care sunt investigate monografic unități tipice, concluziile pot avea semnificație și pentru alte unități. În același sens, cu toate că nu se încadrează în metodele specifice de studiere a dinamicii sociale, studiul de caz poate facilita o înțelegere a schimbărilor în timp, în situația în care el este aplicat pe aceleași unități sociale după derularea unui anumit interval.

În virtutea caracteristicilor sale, studiul de caz poate fi asociat cu un evantai larg de metode, tehnici și instrumente de investigație: analiza documentară, observația directă, chestionarul, interviul, experimentul, cercetarea panel.

Aspectele mai sus menționate fac studiul de caz metoda privilegiată de cercetare a culturilor organizaționale care caracterizează unitățile școlare, inclusiv aspectele culturale ale asigurării calității. Chiar dacă există trăsături culturale comune unităților școlare - date de specificul culturii naționale, de tradiție, de cultura profesională dominantă etc. - de multe ori diferențele sunt cele care primează.

În contextul acestei cercetări, studiul de caz va fi aplicat în cadrul unor unități școlare care vor fi considerate unități ale investigației. Selecția unităților școlare investigate va avea în vedere atât criteriile care țin de relevanță cât și resursele de care poate dispune echipa de cercetare în cursul investigației concrete. Au fost selectate 6 unități școlare³⁵ din mediul urban și rural, reprezentând toate tipurile, formele și nivelurile de învățământ, atât școli considerate "bune" pe plan local cât și școli "cu probleme". Din motive lesne de înțeles am "anonimizat" unitățile școlare respective, eliminând orice nume și indicație concretă care ar putea duce la identificarea ei.

Au fost folosite următoarele metode de investigație³⁶:

- Ancheta cu chestionar - aplicat cadrelor didactice.
- Ancheta cu interviu – vor fi aplicate interviuri de grup (*focus group*), pe baza unui ghid de interviu, elevilor și părinților și interviuri individuale directorilor de unități școlare.
- Observarea activităților curriculare și extracurriculare pe baza unui ghid de observație.
- Analiza documentelor produse la nivelul unității școlare.

Fiecare caz selecționat a fost trecut în grija unui cercetător care a aplicat toate instrumentele de cercetare, vizitând unitatea școlară de câte ori a fost nevoie pentru a avea o imagine cât mai completă. Chestionarele pentru cadre didactice au fost trimise în prealabil. Tot în prealabil a fost stabilită, de comun acord între directorul școlii și cercetătorul responsabil, data la care aceasta din urmă va vizita școala.

În timpul vizitei, a fost observat mediul educațional, au fost făcute 1-4 asistențe la diferite ore de curs și / sau la activități extracurriculare (cu acceptul cadrelor didactice respective), s-au realizat interviurile de grup cu reprezentanții elevilor și ai părinților și interviul individual cu directorul școlii. Tot atunci, cercetătorul a stabilit, împreună cu directorul școlii, ce documente vor fi folosite în studiul respectiv de caz.

³⁵ Vezi Anexa 3

³⁶ Instrumentele de cercetare utilizate sunt prezentate în Anexa 2.

4. Rezultatele cercetării, concluzii și recomandări

Studiile de caz prezentate în Anexa 3 nu reprezintă nici pe departe întreaga muncă depusă. Am considerat că o prezentare sumară a concluziilor – pe cele două dimensiuni analizate: “cultura calității” și “managementul calității” – este suficientă pentru a demonstra ceea ce aveam de demonstrat, renunțând la prezentarea datelor brute care rezultă din prelucrarea primară a rezultatelor³⁷.

În mod programatic am ales și o școală “atipică” recunoscută ca atare dar care este mult mediatizată și prezentată (ilegitim după părerea noastră) ca un “succes” al reformei educaționale din România³⁸ deoarece bunele rezultate obținute nu se datorează reformei ci unui management performant. În această școală este evidentă o schimbare culturală, indusă de management și am dorit să vedem, pe de o parte, măsura în care această nouă cultură include valori și reprezentări specifice temei în discuție și, pe de altă parte, dacă managementul performant pe care l-am menționat a introdus elemente de asigurare a calității.

Având în vedere faptul că unul din scopurile noastre a fost surprinderea cu cât mai multă finețe a trăsăturilor culturii organizaționale care se referă la “calitatea educației”, există diferențe de prezentare și de accent între cazurile analizate. Fiecare cercetător a insistat asupra acelor aspecte specifice pe care le-a considerat relevante, și-a structurat analiza cazului pornind de la un punct privilegiat de plecare și a prezentat cazul respectiv într-un stil personal. Această abordare a adus, în opinia noastră un plus de obiectivitate tocmai pentru că, în aceste condiții, elementele comune pe care le-am identificat sunt reale și prezente, indiferent de pozițiile inițiale și indiferent de diferențele “culturale” de la nivelul echipei de cercetare.

Deși, la prima vedere, problemele de **management** al calității pot părea prioritare și cu o mai mare valoare “practică”³⁹, din motive care vor fi evidente imediat, rezultatele cercetării ne-au impus să abordăm mai întâi problemele de cultură a calității, care explică, de fapt, problemele identificate în sistemele de management și de asigurare a calității.

4.1. Cultura calității

Din cercetarea noastră rezultă o serie de trăsături culturale comune care, deși nu pot explica, pot sugera valori, reprezentări sau credințe referitoare la “calitate”, în general, și la “calitatea educației”, în special.

Este de la sine înțeles faptul că respectivele concluzii nu pot fi generalizate, dar pot oferi o imagine a problemelor care vor apărea în momentul introducerii unui sistem național de asigurare a calității. În cele ce urmează vom prezenta cele mai importante concluzii rezultate.

³⁷ Aceste rezultate le putem furniza la cerere, pentru fiecare caz menționat

³⁸ Este vorba de cazul “D”.

³⁹ Din această cauză, prima variantă a acestui raport de cercetare aborda întâi “managementul calității” și abia apoi “cultura calității”

a. Absența unei preocupări explicite pentru asigurarea calității.

Chiar dacă în documentele programatice ale unității școlare (proiecte de dezvoltare instituțională, planuri operaționale, diverse alte proiecte etc.) se vorbește de “îmbunătățirea”, “optimizarea” sau chiar de “creșterea calității” diferitelor aspecte ale educației și vieții școlare, aceste ținte sunt legate mai mult de misiunea școlii și de funcționarea ei curentă decât de un concept conștient de calitate.

De regulă, “creșterea calității” apare ca o necesitate în toate discuțiile pe care le-am avut cu personalul, elevii și părinții dar numai **după ce** moderatorul a adus în discuție și a definit respectivul concept. Calitatea este, de regulă, văzută ca un rezultat firesc al activității, care rezultă din respectarea regulilor, în special a legislației, din utilizarea adecvată a resurselor avute la dispoziție și, în general, din funcționarea optimă a școlii, iar nu ca rezultat al unui efort conștient, bine proiectat, monitorizat cu atenție și evaluat atent.

Această absență a conștientizării este întreținută și de absența unor solicitări explicite de la Minister sau de la Inspectorat privind managementul și asigurarea calității la nivelul unității școlare. De exemplu, se spune că singurul interes ierarhic expres-manifest este "procentul bun de promovabilitate", deși există conștiința faptului că "profesor ideal" este cel "creator", care "folosește metode diverse și atractive", care "utilizează computerul", care "atrage comunitatea la viața școlii" și care "poate asigura transdisciplinaritatea" - iar elevii solicită în mod direct și explicit aceste moduri de lucru. Ca urmare, nu este susținută, în mod oficial, motivația pentru o conduită profesională care generează direct “calitatea”.

Mai mult, elevii și părinții susțin că “profesorii lor nu vorbesc în clasă despre ea [calitatea], iar la Dirigenție subiectul a lipsit”. Ca urmare, obiectivele și instrumentele de asigurare a calității sunt mai mult implicite, ca fundal al dezvoltării instituțional și nu ca țintă explicită. O altă consecință (asupra căreia vom reveni pe larg) este diversitatea extremă a notelor definatorii ale acestui concept.

b. Centrarea activității manageriale pe funcționarea școlii.

Centrul de interes, pentru toate categoriile de actori educaționali investigate este **funcționarea** unității, cu precădere în plan **operațional** și cu referire explicită la **asigurarea resurselor materiale și financiare** și mai puțin dezvoltarea. Ca urmare, asigurarea calității este pusă în relație directă cu eficientizarea activității – valoarea “eficiență” fiind foarte des (și ilegal, în opinia noastră) asociată conceptului de “calitate.

De asemenea, activitățile din planurile operaționale asociate proiectului de dezvoltare instituțională sunt privite ca un scop în sine, fără a estima sau explica influența respectivei activități asupra realizării misiunii școlii și asupra atingerii scopurilor majore de dezvoltare stabilite, chiar dacă această legătură este implicită în foarte multe situații.

În rest, proiectele de dezvoltare instituțională, planurile operaționale asociate și celelalte documente programatice se referă la funcționarea unității școlare, creșterea

calității fiind subordonată funcționării și, așa cum am mai spus, rezultând din “buna” funcționare.

Această trăsătură este dovedită și de modul de întocmire a documentelor programatice. Acestea sunt, de foarte multe ori, bine întocmite, consistente, iar țințele stabilite sunt realiste (chiar dacă, de obicei, sunt mult prea multe, considerându-se necesară acoperirea uniformă a tuturor zonelor și ariilor de interes). De regulă, s-a încercat planificarea amănunțită a tuturor domeniilor de activitate și a tuturor activităților propuse, ceea ce va duce cu siguranță la probleme privind monitorizarea și, mai ales, evaluarea tuturor acestor programe și activități, precum și la imposibilitatea discernerii impactului unei anume activități asupra calității educației oferite de școală.

Lipsa unor arii sau domenii de interes prioritare, așa cum ar trebui să rezulte din promovarea unui concept explicit al calității, atrage după sine o serie de consecințe manageriale importante.

Prima este confuzia între obligațiile de serviciu reglementate și stipulate **ocupațional** în fișa de post ca **atribuții** și care țin de **funcționarea** curentă a unității școlare, cu îndatoririle deontologice reglatoare asumate **profesional**, în baza unor **competențe** specifice, acestea din urmă fiind cele care generează **calitatea** actului educațional.

O altă consecință este maniera pur administrativă în care funcționează **consiliul de administrație** (acesta făcând **administrație**, neocupându-se **deloc** de politica / strategia școlii) și **consiliul profesoral** (unde în doar mai puțin de o treime din ședințe sunt abordate teme “profesionale”, restul fiind dedicat tot “administrației” – deci funcționării curente).

Această trăsătură va face dificilă conceperea și aplicarea unor indicatori de “valoare adăugată” și de “valoare creată” întrucât vor depăși centrarea, determinată cultural pe funcționare și pe ceea ce noi am denumit “valoare ajustată”.

c. Centrarea pe proceduri.

Această trăsătură este extrem de puternică și poate afecta hotărâtor modul de instituire și de funcționare a sistemelor de asigurare a calității. Întreaga funcționare a unității școlare, inclusiv modul de realizare a inspecțiilor școlare (de **toate** tipurile) și întreaga activitate profesională se bazează pe **proceduri** derivate din documente normative, din doctrinele pedagogice sau metodice în uz, din solicitările nivelurilor ierarhice superioare ale sistemului de învățământ sau, pur și simplu, din tradiție. Aceste proceduri sunt realizate fără nici o reflecție prealabilă (“dacă ni se cere, facem”), relevanța și utilitatea lor nefiind subiect de discuție.

Noțiunile și procedurile sunt preluate ca atare din documente oficiale și, ca urmare, rămân la un nivel ridicat de generalitate (abstracție) ele nefiind asumate și nici concretizate, chiar dacă ele sunt (superficial) cunoscute.

Această orientare rezultă pregnant din interpretarea răspunsurilor la chestionarul aplicat personalului, mai ales din ceea ce se consideră a fi o “școală bună” sau un “profesor bun”. De exemplu, cadrele didactice din școală consideră că asigurarea

calității ține de **proceduri** (care trebuie să fie clare, precise și transparente) și că, odată stabilite, ele nu mai trebuie schimbate, chiar insistându-se pe necesitatea unei stabilizări.

Ca urmare, va fi extrem de dificilă implementarea unor modele contemporane ale calității – de tip TQM sau EFQM – care au o dimensiune **transformațională** evidentă. Va exista o tendință evidentă de a se căuta aplicarea unor proceduri de asigurarea calității care, odată stabilite, vor fi urmate orbește, indiferent de rezultate iar schimbarea procedurilor ca urmare a unui proces de reflecție și învățare personală și instituțională va fi extrem de dificilă și generatoare de neîncredere și nesiguranță.

d. Considerarea calității ca responsabilitate internă și exclusivă a școlii

Toată lumea consideră asigurarea calității ca o **sarcină exclusivă a școlii**. În acest sens, părinții sunt văzuți ca un grup “intern” școlii iar nu ca reprezentanți ai comunității. De exemplu, chiar dacă școala este deschisă la comunitate (existând colaborare sistematică cu multe organizații), această colaborare este văzută mai mult ca un mijloc de asigurare / creștere a resurselor disponibile iar nu ca o satisfacere a unor nevoi ale comunității și nici ca o modalitate de implicare a comunității în asigurarea calității.

Activitățile “cedate” elevilor și părinților sunt, de regulă, cele extracurriculare și cele care țin de întreținerea școlii. Chiar dacă părinții și elevii consideră că ar trebui să fie și ei mai mult implicați în procesul decizional, **ei nu se consideră ca actori esențiali** ai acestui proces.

e. Considerarea calității ca produsă preponderent de resursele “reci”

Confuzia între funcționarea și dezvoltarea unității școlare precum și subdotarea majorității unităților școlare a condus la credința, quasi-generală, că resursele financiare și materiale, în special dotarea cu echipamente de ultimă generație ar produce direct calitatea. Toate discuțiile avute au relevat această situație, începând cu alegații de tipul “cum poți să faci calitate dacă nu ai apă la toaletă” și terminând cu credința multor cadre didactice în “computerul-panaceu” pentru toate problemele învățământului.

Ca atare, de foarte multe ori însăși dezvoltarea instituțională este concepută mai mult ca o dezvoltare a bazei materiale prin construcții, reparații, procurare de echipamente și materiale, obiectivele înscrise în proiectele de dezvoltare instituțională fiind mărturie în acest sens.

f. Diversitatea extremă și caracterul contradictoriu ale conceptului de calitate

Această trăsătură este extrem de evidentă⁴⁰ și, în același timp, credem că va avea cele mai mari efecte asupra implementării unui sistem național de asigurare a calității. De exemplu, la cazul “B” cele 20 de cadre didactice respondente au menționat nu mai puțin de 16 note definitorii ale “calității”.

⁴⁰ Cu excepția notabilă a cazului D unde cultura organizațională este mult mai unitară decât la celelalte cazuri studiate.

Mai mult decât atât, judecata **non-implicativă** (răspunsurile la mijlocul scalei de apreciere aflate virtual pe poziție de non-răspuns, în condițiile în care non-răspunsurile ca atare sunt ne semnificative numeric), are o **pondere relativ mare** în toate cazurile analizate, mai mare în chestiuni delicate, cum ar fi, de exemplu, cea a raportului între “eficiență” și “originalitate”.

Contradicția care ni se pare cea mai semnificativă este cea între ceea ce **spun** cadrele didactice (în răspunsurile la chestionar) și ceea ce **fac** ele efectiv (așa cum rezultă din observarea activităților și a spațiului școlar. În general, răspunsurile primite sunt “corecte”: cadrele didactice cunosc anumite așteptări sistemice, cunosc și documentele oficiale relevante dar nu întotdeauna se și comportă în conformitate cu “spiritul” acelor documente. De exemplu, **utilitatea** cunoașterii dobândite în școală pentru situațiile profesionale și de viață este considerată drept un indicator esențial calității educației, dar, în situațiile educaționale observate concret, accentul se pune pe cunoașterea **în sine**, fără o abordare explicită a caracterului aplicativ al respectivei cunoașteri. Cu toate evoluțiile curriculare ale ultimilor ani, legarea subiectelor abordate de situațiile concrete de viață nu a devenit o practică obișnuită.

Caracterul contradictoriu al conceptului de calitate este evidențiat și de unele diferențe de opinie între cadrele didactice, pe de o parte, și elevii și părinții lor, pe de altă parte, chiar dacă, la nivel general, toți se declară mai mult sau mai puțin mulțumiți de școală⁴¹.

Se vede, deja, la părinți și la elevi o orientare mai pragmatică⁴²: primii solicită tot mai insistent școlii ca educația oferită copiilor lor să fie mai practică, mai utilă integrării sociale și profesionale iar cei din urmă insistă pe dezvoltarea atitudinală și pe dezvoltarea unor competențe generale (de învățare, de orientare în societate etc.). Astfel, părinții reproșat școlii că ”elevii nu știu ce să facă cu cunoștințele”; “elevii nu știu ce să facă în viață: nu au opțiuni, nu au modele”.

Lipsa de unitate și de coerență și mai ales caracterul contradictoriu pot submina introducerea unui concept actual al calității și, mai ales, fundamentarea acestuia pe valori contemporane. Mai mult decât atât: lipsa de unitate va consolida alte trăsături cum ar fi, de exemplu:

- centrarea pe funcționarea unității școlare - este mai vizibilă și oferă certitudini, în timp ce dezvoltarea este doar previzibilă / posibilă;
- centrarea pe proceduri - mult mai ușor de unificat, chiar dacă valorile subiacente sunt diferite;
- centrarea pe resursele “reci” - tangibile și, de regulă “neinterpretabile”;
- orientarea internă - care va limita, cât de cât, evantaiul opțiunilor prin eliminarea actorilor “externi”;
- conservatorismul culturilor unor organizații școlare – mai ales al celor “de prestigiu” – vezi cazurile C și E.

Chiar având în vedere trăsăturile de mai sus, cadrele didactice încep să înțeleagă mai bine care ar fi rolurile și funcțiile școlii. Cel puțin la nivel retoric, este evidentă

⁴¹ Aceasta, poate și din cauza faptului că, la întâlnirile respective au venit părinți și elevi cărora “le pasă”.

⁴² Vizibilă, în special, în caracteristicile “profesorului bun”.

orientarea conceptului pe criterii de relevanță a educației oferită. Orientarea “internă” a activității școlare a început să fie completată cu elemente specifice celorlalte două “valuri” în asigurarea calității (asigurarea calității prin interfață și “calitatea pentru viitor”)

Aceleași trăsături, **diversitatea** și caracterul **contradictoriu**, sunt evidente și la modul în care este definit “elevul bun” și “profesorul bun”.

În privința “**elevului bun**”:

- Accentul este pus de respondenți pe constanța în pregătire și pe conformism. Elev bun este acela care se conformează cerințelor personalului didactic
- Portretul global este contradictoriu: autonomia este și ea considerată o trăsătură importantă a “elevului bun” dar declarațiile nu sunt susținute cu modalități concrete de acțiune (așa cum sunt, de exemplu, cele asociate conformismului). De exemplu, calitatea de a fi “creativ” apare de foarte puține ori în timp ce îndeplinirea calitatea de a fi “disciplinat” (în sensul îndeplinirii sarcinilor stabilite de către profesor) apare foarte des.
- În plus, răspunsurile denotă lipsa unei viziuni și a unei culturi **comune** privind chiar funcțiile educației și nu numai asupra conceptul de calitate. Frapează împrăștierea răspunsurilor într-un câmp semantic vast, ceea ce ne îndreptățește să tragem concluzia că personalul didactic nu are un model al “elevului bun” sau o imagine clară legată de acest concept.

În privința “**profesorului bun**”:

- Este evidentă aceeași lipsă de viziune comună. Chiar și părinții au păreri foarte diferite despre cadrele didactice din școală și privind caracteristicile unui “bun profesor”
- Totuși, predomină trăsăturile “tradiționale” (pregătirea în specialitate și pedagogică).
- Multe răspunsuri sunt contradictorii. Se vorbește, de exemplu, despre pregătirea “de specialitate” ca factor determinant, dar și despre necesitatea consultării celor interesați. Acest caracter contradictoriu este susținut și de diferența vizibilă între ceea ce spun și ceea ce fac profesorii
- Părinții, în schimb, pun pe primul plan capacitatea “de a se face înțeles” și motivația (“dragostea de meserie”), chiar dacă cele mai importante lucruri învățate de copiii sunt considerate tot “cunoștințele”, acumulate în vederea reușitei viitoare la examene. Este interesantă, în acest sens, remarca referitoare la categoria de cadre didactice preferată de copii: profesorii cu experiență, deoarece cei tineri “nu sunt înțeleși”.
- Profesorul este **izolat** de restul colegilor și de comunitate. Același lucru a reieșit și din observarea unor lecții: profesorii folosesc **exclusiv** cunoștințele de la disciplina respectivă necăutând să le integreze, nici măcar în aria curriculară respectivă, transdisciplinaritatea lipsind aproape cu desăvârșire. Chiar și părinții au reproșat școlii lipsa unității în cerințe și modalități de evaluare.
- Implicarea elevilor, a părinților și a comunității în general în viața școlară și mai ales în problemele curriculare nu este văzută ca necesară. Ca urmare, **anticipăm rezistența cadrelor didactice față de orice tentativă care ar implica restrângerea autorității cadrului didactic asupra procesului educațional**. În același sens, va fi dificilă implementarea unui concept modern al calității – centrat pe client / beneficiar și nu pe prestatorul de servicii.

- Profesorul este centrat pe conținutul disciplinar și mai puțin pe elevi, pe deprinderi și mai puțin pe înțelegere. De exemplu, profesorul de informatică utilizează termenii de specialitate în limba engleză chiar la copiii de ciclu primar care nu stăpânesc această limbă și insistă pe un algoritm care nu a fost explicat dar care este prezentat ca obligatoriu. De asemenea, elevii înșiși reproșează profesorilor lipsa de interes și chiar desconsiderarea aspectelor ce țin de dezvoltarea afectivă și socială a elevilor.
- Autoportretul profesorului este preponderent emoțional și narcisist. Există o percepție pozitivă, în rândul cadrelor didactice, a propriilor competențe profesionale și asupra satisfacției părților interesate (elevi, părinți, instituții școlare care preiau absolvenții etc.). Această percepție va face dificilă implementarea unor sisteme care necesită schimbări profesionale majore (mai ales cele care presupun schimbări **atitudinale** majore).
- Se acordă o pondere mică **educației elevului ca personalitate integrală** și competențelor de învățare pe tot parcursul vieții.
- Acest lucru este confirmat și de modul în care este înțeles “activismul” elevului, doar ca răspuns optim la inițiativele profesorului și nicidecum ca inițiativă proprie, chiar dacă sunt folosite și metode noi (proiecte, jocuri de rol etc.).
- De asemenea, profesorul oferă, de regulă, un *feed back* elevului (de tipul “bine” / “rău”) dar nu este deloc pregătit să accepte *feed back*-ul acestuia.
- La fel, se acordă o **pondere mică** trăsăturilor ce țin de propria capacitate a profesorului de dezvoltare profesională și personală.

Foarte interesante sunt comentariile privind “**colegul bun**”:

- Pe fondul unei dispersii mai mici a răspunsurilor, este evident caracterul **ideal** al portretului realizat, bazat mai mult pe ce și-ar **dori** oamenii și mai puțin pe ceea ce există deja. Pe de altă parte, acest portret ideal denotă conștientizarea necesității colaborării la nivelul întregului corpului profesoral.
- Un “coleg bun” nu poate fi un “profesor bun”: trăsăturile sunt diferite, lipsind caracteristicile dominante ale “profesorului bun” (între care pregătirea de specialitate și pedagogică ocupă un rol important).
- Capacitatea de a asculta, empatia sunt fundamentale în stabilirea unor relații de cooperare așa cum ar trebui să fie cele din școli.

La fel de interesante sunt comentariile despre “**directorul bun**” (mai ales având în vedere evidentele relațiile excelente dintre director și corpul profesoral care există în școlile studiate):

- Pe un fond de variabilitate mare a răspunsurilor, predomină “orientarea pe relații umane” față de “orientarea pe sarcină”. Deci, directorul este perceput mai mult ca un facilitator al relațiilor interpersonale și constructor al echipelor din școală decât ca planificator, organizator și evaluator al activității din școală.
- Unul din rolurile percepute ca esențiale ale directorului este rezolvarea conflictelor. A avea conflicte este perceput ca un semn major de slăbiciune managerială. Ca urmare, conflictele trebuie ascunse și rapid rezolvate. Această trăsătură confirmă caracterul conservator al culturii școlare, rolul conflictului de dinamizator al dezvoltării nefiind acceptat.
- Un alt element interesant îl reprezintă faptul că trăsăturile “directorului bun” sunt mult mai apropiate de cele ale “colegului bun” decât de cele ale “profesorului bun”.

- Predomină orientarea internă a funcțiilor manageriale. De exemplu, nu există preocupări sistematice privind comunicarea și propagarea documentelor programatice ale școlii în comunitate (dincolo de comitetul de părinți care este, de regulă, informat).
- Și aici, unele trăsături sunt contradictorii: răspunsul în care directorul ar trebui să fie “înțelegător, *autoritar* (s.n.), cu simțul umorului” e simptomatic pentru confuzia care domnește în mințile multor angajați; în acest caz se face confuzie între a avea autoritate, prestanță și a fi autoritar, a te comporta dictatorial.

Toate aceste trăsături vor stânjeni introducerea unui concept actual al calității și sisteme de asigurare a calității bazate pe acesta.

4.2. Managementul calității

Nici una din școlile analizate, nici măcar școala considerată “atipică” (este vorba de cazul D) nu are un sistem explicit de management al calității. Ca urmare, acest paragraf care, în intenția noastră, se dorea foarte consistent, va fi destul de sumar.

Chiar dacă, în documentele programatice, apar finalități care cuprind formulări legate de calitate, acestea nu sunt integrate / orientate de un sistem supraordonat de management al calității. Formulările de tipul “creșterea calității ...” se referă, de cele mai multe ori la optimizarea **funcționării** unității școlare respective, nefiind urmărit, în mod conștient, un anumit concept sau anumite principii legate de calitate.

Aceste trăsături combinate vor atrage următoarele consecințe:

- Chiar dacă există preocupări subsumate diferiților indicatori de calitate, aceste preocupări vizează, **cu precădere “valoarea ajustată”** și mai puțin “valoarea adăugată” și “valoarea creată” care implică o evoluție permanentă a înseși sistemelor de asigurare a calității.
- Chiar dacă există indicatori de “valoare adăugată” și “valoare creată”, urmărirea lor **nu este sistematică**, subordonată unei politici proprii de asigurare a calității, ci implicită, legată de alte ținte ale dezvoltării instituționale.
- Aspectele vieții școlare urmărite prin acești indicatori sunt văzute ca **parte a funcționării școlii, nu ca parte a dezvoltării instituționale** și cu atât mai puțin ca elemente ale unui sistem de asigurare a calității. De aceea, implementarea sistemelor evolutive de asigurare a calității va fi problematică.
- Va fi **dificilă implicarea celorlalte grupuri de interes** comunitare (în afara părinților, desigur) în asigurarea calității.

Cu toate acestea, dacă propunerea noastră ar fi aplicată, mulți indicatori privind calitatea educației ar fi realizați nu numai la nivel de “valoare ajustată” (deci, **pre-calitativ**) ci chiar la nivel de “valoare adăugată” și “valoare creată”.

În tabelul de mai jos prezentăm, sintetic, modul în care sunt îndepliniți indicatorii propuși în cele șase unități școlare studiate, diversitatea situațiilor concrete fiind și aici evidentă. În dreptul fiecărui indicator am indicat numărul unităților școlare (din cele studiate) la care asigurarea calității se face la nivelul respectiv (de “valoare ajustată”, “valoare adăugată” și / sau “valoare creată” – indicatorii specifici celor trei tipuri de “valoare” neexcluzându-se reciproc.

| Indicatori | Nivel de realizare | | | |
|--|--------------------|------|------|------|
| | 0 | VaCr | VaAd | VaAj |
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | | | | |
| 1.a. Precondiții / resurse - referitoare la activitatea școlară a elevului | | | | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.) | - | 3 | 4 | 1 |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | - | 2 | 4 | 3 |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | - | - | 3 | 4 |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | 3 | - | 1 | 2 |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | 1 | - | 3 | 3 |
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor: | 2 | - | 3 | 2 |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | 1 | 2 | - | 3 |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | - | 3 | 1 | 4 |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | | | | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | - | 3 | 4 | 3 |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | - | 2 | 4 | 3 |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare | - | 3 | 2 | 3 |
| 3.a. Relațiile elevilor | | | | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității | - | 2 | 4 | 3 |
| 4.a. Produsele activității elevilor | | | | |
| 4.a.1.: Monitorizarea progresului elevilor | - | 1 | 2 | 4 |
| 4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor | - | 2 | 4 | 3 |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | 2 | 2 | 1 | 2 |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | | | | |
| 1b. Precondiții/resurse - referitoare la personalul profesional. | | | | |
| 1.b.1. Calificarea | - | 4 | 4 | 4 |
| 1.b.2. Experiența: | - | 2 | 3 | 4 |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | | | | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie: | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 2.b.2. Proiectarea activității: | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2b3. Desfășurarea activității: | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională: | - | 2 | 2 | 4 |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | | | | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii: | - | 1 | 3 | 3 |
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | | | | |
| 4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare: | 2 | 1 | 2 | 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4b2. Proiecte și instrumente: | 2 | 2 | 1 | 2 |
| III. MANAGEMENTUL | | | | |
| 1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management | | | | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | - | - | 2 | 5 |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | - | 2 | - | 4 |
| 1.c.3. Sistemul informațional | - | 2 | 2 | 4 |
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | - | 4 | 3 | 4 |
| 1.c.5. Resursa umană | - | 1 | 1 | 5 |
| 2.c. Procese manageriale: | | | | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 2.c.2. Procesul decizional | - | 2 | 4 | 3 |
| 2.c.3. Comunicarea managerială: | - | 2 | 1 | 4 |
| 2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.) | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | 2 | 1 | - | 3 |
| 3.c. Relații și cultura organizațională | | | | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității | - | 2 | 5 | 3 |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | - | 2 | 4 | 4 |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a "stimei de sine" | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 4.c. Produsele manageriale | | | | |
| 4.c.1. Produse | - | 4 | 4 | 2 |
| IV COMUNITATEA LOCALĂ | | | | |
| 1.d. Precondiții / resurse / elemente - referitoare la comunitatea locală | | | | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | - | 3 | 2 | 4 |
| 2.d. Procese | | | | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | - | 1 | 2 | 5 |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | - | 1 | 5 | 2 |
| 3.d. Relații | | | | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate | - | - | 6 | 3 |
| 4.d. Produse | | | | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | - | 2 | 3 | 5 |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip "life long learning", TIC, etc.) | 3 | - | 2 | 1 |

Ce concluzii putem trage din sinteza studiilor de caz prezentate:

- Dincolo de inexistența sistemelor explicite de management al calității, diversitatea situațiilor este evidentă. Este practic imposibilă identificarea unui model sau unor tendințe comune privind managementul calității, fiecare școală acționând într-un mod propriu.

- Orientarea spre indicatori de “valoare ajustată” este evidentă, confirmându-se caracteristicile culturale dominante deja menționate. Există, totuși, unități școlare care s-au orientat deja spre indicatori de “valoare adăugată” și “valoare creată”, a căror identificare și urmărire trebuie încurajate.
- Domenii deficitare - **neurmărite prin indicatori sau care nu sunt puse în legătură cu asigurarea calității:**
 - accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s.;
 - starea de sănătate a elevilor;
 - utilizarea competențelor, experienței și cunoașterii anterioare a elevilor;
 - urmărirea absolvenților;
 - activitatea consiliului elevilor;
 - proiectarea și desfășurarea activității didactice pe baza nevoilor identificate (la nivel individual, comunitar și sistemic);
 - proiectarea și desfășurarea activității didactice în colaborare cu elevii pe baza *feed back*-ului primit de la elevi și în colaborare cu reprezentanți ai comunității;
 - proiectarea și desfășurarea activității didactice în colaborare cross-curriculară și pornind de la rezultatele cercetărilor de profil;
 - dezvoltarea competențelor de învățare pe tot parcursul vieții;
 - fructificarea, în practica curentă, a formării ulterioare a profesorilor;
 - politica de resurse umane la nivelul unității școlare;
 - interculturalitatea educației;
 - accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale;
 - sistemele de evaluare și de asigurare a calității
- Domenii în care **există conștiința contribuției la asigurarea calității:**
 - prezența elevilor la școală și la activitățile curriculare și extracurriculare;
 - utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare;
 - calificarea cadrelor didactice;
 - experiența didactică;
 - resursele materiale și financiare ale școlii;
 - produsele manageriale;
 - prezența școlii în comunitate.

4.3. Concluzii și recomandări

Concluziile rezultate din acest studiu, deși nu pot fi generalizate fără precauțiile de rigoare, oferă o anumită imagine a modului în care este înțeleasă calitatea la nivelul unităților școlare precum și o serie de indicații în legătură cu ce ar trebui întreprins pentru a dezvolta un sistem de asigurare a calității. În acest sens, propunem un set de ținte strategice și demersuri tactice asociate în vederea construirii unui sistem național de management și de asigurare a calității.

- 4.3.1. **Definirea noului concept de calitate a educației trebuie să se realizeze pornind de la valorile promovate în sistemul educațional atât implicit, la nivelul culturii organizaționale, cât și explicit, la nivelul politicilor educaționale.** Numai știind care sunt valorile care fundamentează culturile organizaționale actuale precum și valorile care fundamentează politicile educaționale va putea fi evidențiată diferența - poate chiar “prăpastia” - dintre “ceea ce există” și “ceea ce trebuie sau am dori să fie”. Definirea noului concept de calitate va avea ca pași esențiali:

- **Analiza politicilor și strategiilor educaționale pe termen lung** – de la noi și din alte sisteme școlare - din punctul de vedere al principiilor și valorilor promovate.
- **Analiza aprofundată a culturii organizaționale și a percepțiilor asociate conceptului de calitate în educație** – pentru a face vizibile valorile fundamentale asociate – pentru a păstra ceea ce e de păstrat și a schimba ceea ce este de schimbat.
- **Construirea conceptului de “calitate a educației” specific sistemului nostru de educație din perspectiva reintegrării și valorilor europene.**
- **Operaționalizarea conceptului de calitate** la nivelul tuturor subsistemelor și nivelurile educaționale.

4.3.2. **Asigurarea participării tuturor instituțiilor și grupurilor semnificative de interes** (elevi, părinți, cadre didactice, administrația învățământului, administrația locală, angajatori, sindicate, organizații profesionale etc.) **la definirea și asigurarea calității.** Toate aceste grupuri de interes și organizații trebuie sensibilizate și cointeresate în definirea și promovarea noului concept de calitate. Aceasta presupune:

- **Sensibilizarea și educarea grupurilor de interes pentru a obține implicarea lor în procedurile de asigurare a calității** – prin campanii de presă, dezbateri publice, materiale promoționale, programe de formare etc.
- **Implicarea grupurilor și instituțiilor interesate** lor în toate fazele elaborării noilor sisteme de asigurare a calității – prin dezbateri publice, mese rotunde, seminare și conferințe naționale, grupuri de lucru etc.

4.3.3. **Elaborarea standardelor de calitate și dezvoltarea sistemelor de asigurare a calității pentru fiecare subsistem, nivel și formă de educație.** Dimensiunea culturală și axiologică va trebui completată cu cea metodologică: standardele de calitate trebuie să fie omogene din punct de vedere conceptual și metodologic pentru a asigura posibilitatea comparării calității diferitelor niveluri și sectoare ale educației. De aceea, este necesară o coordonare metodologică a întregului proces de către o instituție abilitată în acest sens, Institutul de Științe ale Educației având calificarea și resursele necesare. Acest proces implică:

- **Proiectarea sistemelor de asigurare a calității** (criterii, indicatori, *benchmarks*⁴³, standarde și descriptori) pentru toate nivelurile și sectoarele sistemului educațional.
- Asigurarea unui **echilibru optim** pentru fiecare domeniu și sector educațional în ceea ce privește ponderea indicatorilor din cele trei categorii (interni, de interfață și de relevanță).
- **Alocarea unor resurse specifice** pentru dezvoltarea sistemelor de management al calității (inclusiv regândirea RODIS și a funcțiilor și structurii inspectoratelor școlare).
- **Formarea specifică** a personalului structurilor organizaționale care vor gestiona sistemele de asigurare a calității.
- **Dezvoltarea unor proceduri interne** de asigurare a calității (pentru structurile și sistemele de asigurare a calității), care vor asigura

⁴³ Ținte ale dezvoltării stabilite pornind de la cea mai bună performanță / practică în domeniul respectiv.

optimizarea, dezvoltarea și, dacă este cazul, modificarea sistemelor și procedurilor de asigurare a calității.

4.3.4. **Operaționalizarea și aplicarea principiilor ISO și EFQM privind managementul calității.** Pentru asigurarea eficienței sistemului de management al calității la nivelul întregului sistem școlar sunt necesari următorii pași:

- Pentru asigurarea **focalizării pe rezultate** este necesară definirea rezultatelor educaționale în termeni de “valoare adăugată” și “valoare creată” și pornind de la factori și indicatori de risc educațional foarte bine definiți.
- Pentru asigurarea **focalizării pe client** este necesară, în primul rând, construirea și/sau desemnarea structurilor organizaționale care vor îndeplini funcțiile de cercetare-dezvoltare, marketing și relații publice la toate nivelurile sistemului educațional.
- Pentru întărirea **capacității manageriale și de “leadership”** și pentru **asigurarea constanței intențiilor și scopurilor** este necesară clarificării viziunii, politicilor și strategiilor de dezvoltare a sistemului educațional și, concomitent, dezvoltarea unei culturi organizaționale care să încurajeze transparența și participarea tuturor grupurilor de interes la definirea țăintelor strategice. Aceasta presupune dezbateră publică, sub toate formele, a măsurilor de reformă și a documentelor strategice, prezentând inclusiv opinii și argumente contrare celor susținute în mod oficial. Pe această bază va putea fi definitivată o strategie de dezvoltare a educației pe termen lung care să obțină acordul majorității forțelor politice și partenerilor sociali, dar care, în același timp, să reflecte valorile și tendințele europene. De asemenea, întărirea capacității manageriale presupune aplicarea unor strategii motivaționale care să promoveze “cultura calității” și să încurajeze aplicarea realizarea strategiilor și programelor de reformă.
- Pentru a asigura **implicarea oamenilor** este necesară extinderea și transparența comunicării interne, precum și clarificarea diferitelor roluri și responsabilități în privința asigurării calității educației – inclusiv rolul părinților și cel al administrației locale. Totodată, trebuie stimulate, inclusiv prin pârghii financiare, formarea și dezvoltarea profesională (în special a managerilor școlari), participarea școlii la rezolvarea problemelor comunitare, dezbateră deschisă și asumarea problemelor școlii de către decidenți, dezvoltarea instituțională conștientă și susținută.
- Pentru o **abordare procesuală, sistemică** și pentru un **management prin procese și fapte** sunt necesare: “raționalizarea” structurilor organizaționale, clarificarea și alocarea clară a responsabilităților și resurselor pentru fiecare activitate, structuri clare de comunicare, decizie și raportare, un sistem informațional eficient, robust și care oferă informații relevante în timp real, precum și un sistem transparent și obiectiv de urmărire și evaluare a eficacității și eficienței educației pe bază de indicatori (cu precădere privind cheltuirea fondurilor publice). De asemenea, este necesară deschiderea sistemului informațional spre unitățile școlare dar și spre alți utilizatori de bază (autoritățile locale, asociații ale părinților, angajatori etc.). Există o nevoie evidentă de *feed back* informațional atât dinspre centru spre nivelurile de bază ale educației (regional și local) cât și dinspre sistemul educațional spre restul societății.

Totodată, în condițiile actuale, este necesară realocarea resurselor spre activitățile considerate ca esențiale pentru atingerea obiectivelor stabilite precum și evaluarea consecințelor previzibile ale fiecărei măsuri luate în toate planurile (educațional, managerial, financiar, normativ etc.) și pentru toți cei afectați.

- Pentru a transforma **învățarea permanentă, îmbunătățirea continuă și inovația în obiective permanente**, vor fi stabilite obiective clare de dezvoltare / schimbare pentru toate nivelurile de educație și pentru toate tipurile de instituții educaționale pornind de la politicile și strategiile naționale, regionale și locale privind dezvoltarea învățământului. Aceste obiective vor fi cuprinse în planuri multianuale și anuale de dezvoltare a educației, promovate și susținute corespunzător. De asemenea, este necesară elaborarea unor instrumente de monitorizare și evaluare a schimbărilor realizate, în prezent existând criterii, indicatori și instrumente doar pentru monitorizarea și evaluarea **funcționării** instituțiilor educaționale dar nu și privind **dezvoltarea** acestora. Astfel, activitatea managerială se concentrează pe funcționarea fără probleme a unităților școlare, neglijându-se dezvoltarea lor iar cele mai multe proiecte de dezvoltare instituțională au un caracter formal, de document administrativ, nu sunt cunoscute și, cu atât mai puțin însușite de grupurile strategice de interes.
- Pentru a dezvolta **parteneriate și relații reciproc avantajoase între furnizori și beneficiari** sistemul educațional trebuie să fie considerat ca un sistem deschis: el este în același timp “furnizor” (de forță de muncă, de cetățeni, de expertiză, de cultură etc.) dar și “beneficiar” (al instituțiilor de formare a profesorilor, al fondurilor publice alocate la nivel central și local, al materialelor educaționale etc.). Deschiderea, comunicarea complexă și motivarea tuturor partenerilor pentru realizarea scopurilor strategice ale educației, sunt, de asemenea, condiții ale creării unui sistem eficient de asigurare a calității.
- Totodată, trebuie **conștientizată și explicitată răspunderea socială a furnizorului de educație** prin definirea sistemului de răspundere publică pentru fiecare persoană și instituție din sistemul de învățământ. De asemenea, trebuie încetățenita practica raportărilor publice pentru toate nivelurile și formele de învățământ

5. Anexe

5.1. Anexa 1: Sistemul propus de indicatori

I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ

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

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

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

1.a.2.: Siguranța fizică și psihică

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

1.a.3.: Spațiul școlar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului

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

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

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

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

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

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

3.a. Relațiile elevilor

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

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

4.a. Produsele activității elevilor

4.a.1: Monitorizarea progresului elevilor

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

4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor

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

4.a.3. Urmărirea absolvenților

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

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

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

II. PERSONALUL ȘCOLII

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

1.b.1. Calificarea:

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

1.b.2. Experiența:

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

2b. Procese - privind activitatea personalului profesional.

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

- VaCr: Practicarea autoratului de educație prin proces/instrumente (activități de cercetare, procedee interactive, elaborare de auxiliare etc.).
- VaAd: Participarea personalului profesional la forme de specializare postuniversitară (masterat, doctorat, studii aprofundate).

- VaAj: Frecventarea, înscrisă în planul de dezvoltare instituțională, de către personalul necalificat a unor forme de calificare și de către cel calificat a unor forme de specializare.

2.b.2. Proiectarea activității:

- VaCr: Identificarea nevoilor de educație ale elevilor și proiectarea-performarea activității educațional-formative pe baza acestora.
- VaAd: Proiectarea și utilizarea documentelor de planificare curriculară în colaborare cu colegii de arie curriculară.
- VaAj: Considerarea previzională a documentelor de planificare curriculară prevăzute de politicile/strategiile de reformă/dezvoltare.

2b3. Desfășurarea activității:

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

2b4. Metodologia și tehnologia educațională:

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

2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare:

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

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

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

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

4b. Produsele activității profesionale a personalului.

4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare:

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

4b2. Proiecte și instrumente:

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

III. MANAGEMENTUL

1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management

1.c.1. Legalitatea activității:

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

1.c.2. Pregătirea managerială

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

1.c.3.: Sistemul informațional

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

1.c.4. Resursele financiare și materiale

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

1.c.5. Resursa umană

- VaCr: Existența unei politici proprii de management al resurselor umane în funcție de cultura organizațională și proiectele / strategiile de dezvoltare.

- VaAd: Existența programelor de dezvoltare profesională a căror eficiență este evaluată sistematic.
- VaAj: Suficiență și adecvarea resurselor umane la misiunea școlii și la activitățile planificate.

2.c. Procese manageriale:

2.c.1. Proiectarea managerială:

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

2.c.2. Procesul decizional

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

2.c.3. Comunicarea managerială:

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

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

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

2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității

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

3.c. Relații și cultura organizațională

3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa

managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității

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

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

- VaCr: Încurajarea inițiativei, autonomiei, activismului, creativității
- VaAd: Respectul reciproc, toleranța, acceptarea diferenței.
- VaAj: Respectarea legii, disciplina.

3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației

- VaCr: Vizibilitatea elementelor de interculturalitate în întreaga viață școlară (mediul fizic, ariile curriculare, activitățile extracurriculare, proiectul de dezvoltare instituțională etc.).
- VaAd: Prezența elementelor de interculturalitate în aria curriculară “om și societate”.
- VaAj: Prezența activităților extracurriculare cu specific intercultural.

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

- VaCr: Contribuția elevilor, părinților și personalului școlii la dezvoltarea sentimentului de apartenență și de “stimă de sine”.
- VaAd: Identificarea elevilor, părinților și personalului școlii cu unitatea școlară.
- VaAj: Existența, la elevi, la părinți și la personalul școlii, a sentimentului de apartenență și de “stimă de sine”.

4.c. Produsele manageriale

4.c.1. Produse

- VaCr: Propunerea și coordonarea unor proiecte comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale.
- VaAd: Participarea la proiecte comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale (proiecte ale MEdC – învățământ rural etc. - , Socrates, Leonardo).
- VaAj: Existența materialelor și activităților de promovare a școlii în comunitate și presa locală

IV. COMUNITATEA LOCALĂ

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

1.d.1. Prezența școlii în comunitate

- VaAj: Activitatea școlii este cunoscută în comunitate.
- VaAd: Existența unei politici clare de marketing și PR la nivelul școlii. Comunitatea locală este mulțumită de activitatea școlii
- VaCr: Existența serviciilor educaționale și proiectelor comune ale școlii cu persoane / instituții din comunitatea locală, realizate la inițiativa școlii și / sau a comunității locale.

2.d. Procese

2.d.1. Participarea comunității la viața școlară

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

- VaAd: Comunitatea locală pune la dispoziția școlii resursele necesare realizării PDI și altor proiecte.
- VaAj: Comunitatea locală participă la activități organizate de / în școală

2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional

- VaCr: Membrii comunității au inițiativă în dezvoltarea instituțională și în elaborarea ofertei educaționale a școlii.
- VaAd: Membrii comunității sunt prezenți la activitățile organizate de școală, la solicitarea acestora.
- VaAj: Membrii comunității participă în mod regulat la activitatea consiliului de administrație / consiliului școlar.

3.d. Relații

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

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

4.d. Produse

4.d.1. Investiția comunitară în educație

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

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

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

5.2. Anexa 2: Instrumente de cercetare

CHESTIONAR PENTRU CADRELE DIDACTICE

Instrucțiuni de completare:

Chestionarul de mai jos este un instrument pe care îl considerăm util pentru analiza modului în care cadrele didactice înțeleg conceptul de calitate în educație. Modul în care dumneavoastră apreciați aceste aspecte ne va ajuta la formularea unor propuneri de criterii, indicatori și standarde privind calitatea educației.

Chestionarul este anonim, dar, pentru a putea face comparații și analize pentru anumite categorii de cadre didactice, vă rugăm să completați și caseta de identificare.

Chestionarul cuprinde următoarele tipuri de întrebări:

- Întrebări deschise, la care răspunsul va fi conceput de dumneavoastră, noi având rugămintea să vă încadrați în spațiul delimitat de linii punctate.
- Întrebări cu alegere multiplă – în care dumneavoastră sunteți solicitați să alegeți una sau mai multe variante de răspuns din cele indicate;
- Întrebări cu scale de apreciere, în care dumneavoastră sunteți solicitați să indicați măsura îndeplinirii unui indicator sau criteriu. La aceste întrebări, veți bifa căsuța corespunzătoare opțiunii dumneavoastră, pentru fiecare item al întrebării respective.

Caseta de identificare

1. **Specialitatea predată:**
2. **Predați în specialitatea în care sunteți calificat/ă ?**
 - Da
 - Nu
 - Parțial, nume % din norma de predare
3. **Funcția** (dacă este cazul):
4. **Vârsta:**.....
5. **Sexul:**
 - M
 - F
6. **Formarea inițială** (bifați, după caz, una sau mai multe căsuțe):
 - Școală normală / liceu pedagogic
 - Colegiu pedagogic / învățământ superior de scurtă durată
 - Învățământ superior de lungă durată
 - Altă instituție de formare inițială:
7. **Vechimea în învățământ:**
 - Sub 5 ani
 - 5-15 ani
 - 16-25 ani
 - Peste 25 ani
8. **Tipul de instituție școlară în care lucrați** (grădiniță, școală cu clasele I-IV, școală cu clasele I-VIII, liceu teoretic, grup școlar etc.):
.....
9. **Nivelul de vârstă al copiilor / tinerilor la care predăți:**
.....
10. **Ultimul curs de formare continuă / perfecționare la care ați participat:**
 - Anul școlar:
 - Durata (zile):.....
 - Conținut:.....

1. Ce înseamnă, pentru dumneavoastră ?

a) Elev bun:

.....

b) Profesor bun:

.....

.....

c) Coleg bun:

.....
.....

d) Director bun:

.....
.....

e) Școală bună:

.....
.....

2. Ce înțelegeți printr-un învățământ de calitate ?

.....
.....
.....

3. Cât de frecvent aveți următoarele tipuri de interacțiuni cu ceilalți profesori?

| | Niciodată sau aproape niciodată | De 2 sau 3 ori pe lună | De 1-3 ori pe săptămână | Zilnic | Nu este cazul |
|---|---------------------------------|------------------------|-------------------------|--------|---------------|
| a) Discuții despre metodică predării unui anumit concept | | | | | |
| b) Pregătirea de materiale pentru instruire | | | | | |
| c) Pregătirea de materiale pentru evaluare | | | | | |
| d) Asistență la clasă la alți profesori | | | | | |
| e) Asistență la orele de alte specialități de la clasa la care sunt diriginte / învățător | | | | | |
| f) Participare la activități extracurriculare ale elevilor | | | | | |
| g) Activitate în cadrul proiectelor școlii | | | | | |
| h) Activități culturale, distractive, sportive | | | | | |

4. Cum apreciați nivelul următoarelor caracteristici ale vieții școlare ?

| | Nivel foarte ridicat | Nivel ridicat | Nivel Mediu | Nivel scăzut | Nivel foarte scăzut |
|---|----------------------|---------------|-------------|--------------|---------------------|
| a) Satisfacția profesională a cadrelor didactice | | | | | |
| b) Înțelegerea scopurilor curriculare ale școlii de către cadrele didactice | | | | | |
| c) Gradul de succes în implementarea curriculumului la decizia școlii | | | | | |
| d) Sprijinul părinților pentru îmbunătățirea performanțelor elevilor | | | | | |
| e) Implicarea părinților în activitățile școlii | | | | | |
| f) Grija elevilor față de bunurile școlii | | | | | |
| g) Dorința elevilor de a avea rezultate | | | | | |

| | Nivel foarte ridicat | Nivel ridicat | Nivel Mediu | Nivel scăzut | Nivel foarte scăzut |
|--------------|----------------------|---------------|-------------|--------------|---------------------|
| școlare bune | | | | | |

5. Cum credeți că vă puteți asigura succesul profesional în domeniul educației ?

| | Nu am ocazia | Nu este cazul | O dată la cinci ani | O dată pe an | Frecvent |
|---|--------------|---------------|---------------------|--------------|----------|
| a) Prin studii postuniversitare de perfecționare | | | | | |
| b) Prin studii postuniversitare de specializare | | | | | |
| c) Prin activități de cercetare publicate | | | | | |
| d) Prin elaborarea de instrumente didactice în școală | | | | | |
| e) Prin studii universitare de calificare | | | | | |

6. Cu cine colaborați la elaborarea lecțiilor?

| | Frecvent | Rar | Deloc |
|---|----------|-----|-------|
| a) Mă pregătesc singur(ă), deoarece eu îmi cunosc elevii, iar programa este obligatorie | | | |
| b) Lucrez cu manualul și cu alte instrumente didactice deoarece este recomandat | | | |
| c) Consult colegii de catedră, deoarece schimbul de experiență este util | | | |
| d) Discut cu colegii de arie curriculară, deoarece interdisciplinaritatea este necesară | | | |
| e) Consult părinții, deoarece intenționez să introduc în lecții experiența extrașcolară | | | |
| f) Discut cu experții CCD, deoarece trebuie să particip la integrarea europeană | | | |
| g) Consult elevii, deoarece ei au nevoi de învățare pe care programa nu le asigură | | | |

7. Cum apreciați importanța următoarelor tipuri de relații ? (Ierarhizați itemii de la I - cel mai important - la V - cel mai puțin important)

| Item | Poziție |
|---|---------|
| a) Relații de echipă | |
| b) Relații de colaborare cu reprezentanții elevilor | |
| c) Relații de cooperare cu membrii marcanți ai comunității | |
| d) Relații neconflictuale în școală și comunitate | |
| e) Relații integrate între profesori, director(i), elevi, părinți | |

8. Care dintre efectele de formare continuă înscrise în tabelul de mai jos s-au resimțit în activitatea Dvs. concretă și în ce măsură?

| | Néinsemnat | Semnificativ | Mult | Determinant |
|---|------------|--------------|------|-------------|
| a) Stimularea participării la sesiuni de formare centrată pe școală | | | | |
| b) Capacitatea de a realiza sesiuni de formare pentru colegi și părinți | | | | |
| c) Nevoia de a lucra într-o echipă de formare | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | | | |
| d) Interesul pentru co-participarea la elaborarea unor proiecte școlare | | | | |
| e) Îndemnul de a realiza auxiliare de formare împreună cu elevii | | | | |
| f) Competențe de lucru activ în comunitate | | | | |
| g) Altele (adăugați și bifați nivelul de importanță)..... | | | | |

9. Cum apreciați utilitatea concretă a formării continue la care ați participat în ultimii ani?
(Încercuiți opțiunea dumneavoastră, pentru fiecare afirmație)

- a) utilă / inutilă pentru activitatea practică la clasă
- b) utilă / inutilă pentru satisfacția personală
- c) utilă / inutilă pentru viața școlii
- d) utilă / inutilă pentru educarea propriilor mei copii
- e) utilă / inutilă pentru a da meditații particulare

10. În ce măsură folosiți, în activitatea curentă de la clasă:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|--|--------------------|-------------|--------------|-------------|--------------------|
| a) Softul educațional inclusiv programe de <i>e-learning</i> | | | | | |
| b) Standardele de învățare sau de evaluare în uz | | | | | |
| c) Introducerea temelor inter și transdisciplinare | | | | | |
| d) Lucrul în echipă cu alte cadre didactice sau alte persoane din comunitate | | | | | |

11. În ce măsură:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură | Nu știu |
|---|--------------------|-------------|--------------|-------------|--------------------|---------|
| a) Sunt elevii dumneavoastră mulțumiți de educația oferită în școală | | | | | | |
| b) Sunt părinții elevilor mulțumiți de educația oferită de școală | | | | | | |
| c) Sunt instituțiile de învățământ care școlarizează absolvenții dumneavoastră mulțumite de nivelul absolvenților | | | | | | |
| d) Este comunitatea mulțumită de activitatea și de rezultatele școlii | | | | | | |

12. În ce măsură considerați că este necesară implicarea elevilor în următoarele activități:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|--|--------------------|-------------|--------------|-------------|--------------------|
| a) Realizarea de materiale (afișe, panouri de afișare, alte materiale) | | | | | |

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|---|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| b) Repararea mobilierului și echipamentelor | | | | | |
| c) Conceperea și realizarea revistei școlii sau a paginii web a școlii | | | | | |
| d) Proiectarea activității didactice, alegerea metodelor / materialelor didactice | | | | | |
| e) Proiectarea activităților extracurriculare (extra-clasă și extra-școală) | | | | | |

13. În ce măsură considerați că este necesară implicarea părinților și altor membri ai comunității în următoarele activități (bifați o singură căsuță pe fiecare rând):

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|---|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| a) Realizarea de materiale (afișe, panouri de afișare, alte materiale) | | | | | |
| b) Repararea mobilierului și echipamentelor | | | | | |
| f) Conceperea și realizarea revistei școlii sau a paginii web a școlii | | | | | |
| c) Proiectarea activității didactice, alegerea metodelor / materialelor didactice | | | | | |
| d) Proiectarea activităților extracurriculare (extra-clasă și extra-școală) | | | | | |

14. În ce măsură sunteți implicat/ă în următoarele activități:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|--|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| a) Oferirea de programe de formare, consiliere sau orientare pentru colegii cadre didactice | | | | | |
| b) Oferirea de programe de formare, consiliere sau orientare pentru părinți și alți membri ai comunității | | | | | |
| c) Oferirea de programe de consiliere sau orientare pentru elevi | | | | | |
| d) Elaborarea proiectelor care duc la optimizarea vieții școlare (de exemplu: proiecte de cooperare internațională, de atragere de resurse din comunitate) | | | | | |
| e) Elaborarea și aplicarea proiectelor de cercetare în educație | | | | | |

15. Vă rugăm să indicați în ce măsură există, în unitatea școlară în care funcționați, preocupări pentru:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|--|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| a) Dezvoltarea de competențe de învățare pe tot parcursul vieții | | | | | |
| b) Dezvoltarea competențelor sociale și de cetățenie democratică | | | | | |
| c) Susținerea priorităților locale sau zonale de calificare a forței de muncă | | | | | |
| d) Educația antreprenorială | | | | | |
| e) Încurajarea minorităților etnice și religioase în manifestarea culturii și tradițiilor proprii | | | | | |
| f) Elaborarea de proiecte pentru îmbunătățirea unor aspecte ale vieții școlare (de exemplu: proiecte de cooperare internațională sau alte proiecte supuse unor posibili finanțatori) | | | | | |
| g) Elaborarea de proiecte și desfășurarea de activități în vederea integrării în UE | | | | | |

16. Cum apreciați activitatea managerială a echipei de la conducerea școlii

| | Da | Nu | Nu știu | Nu e treaba mea |
|---|-----------|-----------|----------------|------------------------|
| a) Directorii au urmat cursuri de pregătire managerială | | | | |
| b) Pregătirea managerială a influențat în bine prestația echipe de conducere | | | | |
| c) Directorii sau alte cadre didactice sunt autori de lucrări în domeniul managementului educațional și / sau au urmat programe de studii aprofundate, masterat, doctorat, în țară sau în străinătate | | | | |
| d) Cadrele didactice (altele decât directorii) au urmat programe de pregătire managerială, în școală sau în afara ei | | | | |

17. Cât de frecvent apar în școala dvs. următoarele aspecte:

| | Aproape niciodată | Foarte rar | Rar | Des | Foarte des |
|---|--------------------------|-------------------|------------|------------|-------------------|
| a) Certuri, conversații pe un ton ridicat între profesori sau între profesori și directori | | | | | |
| b) Altercații între personalul auxiliar | | | | | |
| c) Manifestări necolegiale, cum ar fi bârfa, lipsa de sollicitudine în acordarea ajutorului solicitat | | | | | |
| d) Sprijin benevol unui coleg aflat în dificultate | | | | | |
| e) Cooperare între colegi pentru îndeplinirea unor sarcini | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| f) Lucrul în echipă pentru rezolvarea diferitelor sarcini | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

18. In ce măsură ați participat la:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|--|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| a) Elaborarea regulamentului de ordine interioară sau a deciziilor Consiliului de Administrație | | | | | |
| b) Discuțiile asupra proiectelor de acte normative elaborate de către Minister | | | | | |
| c) Obținerea, de către școală, a unor fonduri extrabugetare | | | | | |
| d) Elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională | | | | | |
| e) Elaborarea și implementarea proiectelor comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale (de exemplu proiecte Socrates sau Leonardo) | | | | | |
| f) Elaborarea și aplicare programelor de formare și dezvoltare profesională | | | | | |
| g) Activități de promovare a ofertei școlii în comunitate | | | | | |

19. În ce măsură părinții:

| | Foarte mică măsură | Mică măsură | Măsură medie | Mare măsură | Foarte mare măsură |
|--|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| a) Vin cu regularitate atunci când sunt solicitați | | | | | |
| b) Vin cu regularitate să-și ofere serviciile școlii | | | | | |
| c) Fac propuneri constructive privind îmbunătățirea vieții școlare | | | | | |
| d) Reclamă și se plâng de diferite aspecte ale activității școlii | | | | | |

20. Cum caracterizați apreciați relațiile școlii cu diferite instituții și persoane din comunitate ?

| | Conflictuale | Neconflictuale | De cooperare | De parteneriat |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| a) Consiliul local și primăria | | | | |
| b) Agenții economici | | | | |
| c) Autoritățile sanitare | | | | |
| d) Biserica | | | | |
| e) Poliția | | | | |
| f) Organizații non guvernamentale | | | | |
| g) Lideri comunitari | | | | |
| h) Alte instituții / persoane, anume..... | | | | |

21. Vă rugăm să indicați măsura în care sunteți de acord cu următoarele afirmații:

| | Dez-acord total | Dez-acord relativ | Nici acord, nici dez-acord | Acord relativ | Acord total |
|---|------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------|
| a) A ști să înveți este mai important decât a ști formule matematice sau date istorice | | | | | |
| b) A găsi un loc de muncă este mai important decât continuarea studiilor | | | | | |
| c) Am încredere în colegii mei și ei au încredere în mine | | | | | |
| d) Informația este larg difuzată în școală, inclusiv în rândul elevilor și al părinților | | | | | |
| e) A respecta opinia altcuiva este mai important decât a avea dreptate | | | | | |
| f) E normal ca directorul să treacă cu vederea micile abateri ale profesorilor. | | | | | |
| g) Competiția este mai bună decât cooperarea | | | | | |
| h) facilitățile școlii au nevoie de reparații importante | | | | | |
| i) Consider că este dificil să comunici cu conducerea școlii | | | | | |
| j) Să fii original este mai bine decât să fii eficient. | | | | | |
| k) Mă simt bine și în siguranță în școală | | | | | |
| l) Toate cadrele didactice au acces la informația necesară desfășurării activității | | | | | |
| m) Elevii se simt bine și în siguranță în această școală | | | | | |
| n) Școala mea încurajează inițiativa elevilor și ale părinților | | | | | |
| o) Sunt apreciat/ă de către colegii mei | | | | | |
| p) Reprezentantii părinților trebuie să participe la ședințele consiliului de administrație și ale consiliului profesoral | | | | | |
| q) Este mai bine să ai relații bune cu colegii decât să obții rezultate deosebite cu elevii | | | | | |
| r) Directorul și echipa managerială încurajează inițiativa mea și ale colegilor mei | | | | | |
| s) Mă enervează modul în care se discută la ședințe | | | | | |
| t) Disciplina, în școală, a elevilor și a cadrelor didactice, este foarte importantă pentru un învățământ de calitate | | | | | |

GHID DE INTERVIU PENTRU DIRECTOR

- Ce înseamnă un învățământ de calitate (profesori, elevi, colegi, directori buni, școală bună)?
- Care considerați că sunt punctele tari și punctele slabe ale școlii în ceea ce privește asigurarea calității?
- Ce vi se cere de către nivelurile ierarhice superioare în privința asigurării calității?

1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management

1.c.1. Legalitatea activității:

- În ultimul an, au existat încălcări ale Regulamentului de ordine Interioară de către elevi, cadre didactice și manageri în școala dvs.?

1.c.2. Pregătirea managerială

- Ați participat în ultimii 5 ani la cursuri de formare managerială?
- Cum apreciați eficacitatea acestor cursuri?
- Au fost organizate în cadrul școlii cursuri de formare managerială împreună cu membrii ai personalului didactic?
- Există persoane din școală care au elaborat materiale în domeniul managementului educațional sau au participat la cursuri postuniversitare în domeniul managementului în ultimii 4 ani?

1.c.3.: Sistemul informațional

- Cum asigurați accesul personalului, elevilor, părinților și membrilor comunității locale la informația relevantă?

1.c.4. Resursele financiare și materiale

- Care sunt preocupările managerilor școlii dvs. privind atragerea de resurse materiale și financiare suplimentare? Există o strategie?
- Ce investiții majore pentru dezvoltarea școlii s-au făcut în ultimii 4 ani?
- Există inițiative ale comunității în domeniul sprijinirii investițiilor (inițiative legislative finalizate)?
- Care este politica școlii în domeniul atragerii sprijinului comunitar?
- Ce nevoi ale școlii sunt acoperite prin contribuția comunitară?
- Cum se exercită controlul comunității asupra folosirii resurselor alocate?
- Considerați că facilitățile curente și dotarea sunt suficiente?
- Care sunt procedurile de asigurare a siguranței fizice și psihice a elevilor și personalului școlii?
- Există persoane cu nevoi speciale și de ce facilități dispun acestea?
- În ce măsură este importantă amenajarea spațiului școlii?
- Cum colaborează cadrele didactice pentru confecționarea / achiziționarea de materiale didactice / auxiliare?
- Cum evaluați eficiența și eficacitatea utilizării resurselor materiale și financiare ale școlii?

1.c.5. Resursa umană

- Acoperă personalul școlii necesitățile legate de îndeplinirea misiunii școlii?
- Există în planul de dezvoltare instituțională componente legate de dezvoltarea profesională?
- Cum este evaluată eficiența și eficacitatea programelor de dezvoltare profesională?
- Poate fi supracalificarea un impediment în lucrul cu elevii la clasă? De ce?
- Cum s-au resimțit în activitatea **concretă** a școlii **efectele formării continue** a profesorilor din ultimii ani? Marcați cu un X în tabelul de mai jos.

| Aspect | Util | Inutil |
|-------------------------------|------|--------|
| Activitatea practică la clasă | | |
| Satisfacția personală | | |
| Viața școlii | | |
| Educarea propriilor copii | | |
| Meditații particulare | | |

- Cum arată profesorul ideal în raport cu următoarele aspecte:
 - Diversitatea metodologiei folosite.
 - Atractivitatea metodologiei folosite.
 - Utilizarea computerului.
 - Dezvoltarea competențelor LLL
 - Dezvoltarea competențelor civice și pentru cetățenie democratică.
 - Dezvoltarea competențelor antreprenoriale.

- Transdisciplinaritatea.
- Opționalitatea.
- Creativitatea.
- Implicarea elevilor și a părinților în activitatea curriculară și extracurriculară
- Cum se face evaluarea profesorilor?
- Cum se integrează evaluarea profesorilor în autoevaluarea școlii?

2.c. Procese manageriale:

2.c.1. Proiectarea managerială:

- Cum se asigură accesul elevilor, părinților, personalului didactic la planul de dezvoltare instituțională?
- Cum participă elevii, părinții, personalul didactic la îndeplinirea planului de dezvoltare instituțională?
- Care este rolul atribuit elevilor, părinților, personalului didactic la elaborarea planului de dezvoltare instituțională?
- Cum este elaborat și implementat planul de dezvoltare instituțională?
- Există legătură între activitățile curriculare, extracurriculare și planul de dezvoltare instituțională?
- Care este rolul directorului în monitorizarea activităților din școală?
- Care este rolul directorului în monitorizarea performanțelor?
- Care sunt prioritățile instituției?
- Cum au fost stabilite prioritățile și care este legătura cu prioritățile stabilite de eșaloanele superioare (ISJ, MEC, administrația locală, administrația județeană)?
- Ce trebuie să se facă pentru a realiza aceste priorități?
- În ce măsură personalul împărtășește aceleași păreri privind punctele tari și punctele slabe ale școlii și acționează în consecință?

2.c.2. Procesul decizional

- Care este modul de evaluare a corectitudinii deciziilor importante?
- Care sunt principalii actori și rolul acestora (consultativ sau decizional) în cadrul procesului decizional?
- Cum participă comunitatea locală la deciziile școlii?
- întâlnirile cu părinții (prezență, participare activă, tematici, modalități de desfășurare, culegerea *feed back*-ului, valorificarea sugestiilor)
- informarea comunității asupra deciziilor școlii (modalități folosite pentru diferite categorii comunitare, domenii în care sunt informați)
- consultarea comunității în legătură cu deciziile școlii (modalități folosite pentru diferite categorii comunitare, domenii în care sunt consultați)
- participarea comunității la adoptarea deciziilor școlii (modalități folosite pentru diferite categorii comunitare, domenii în care sunt implicați în adoptarea deciziei)

2.c.3. Comunicarea managerială:

- Care sunt modalitățile formale de comunicare folosite în relațiile dintre manageri și personalul școlii și între școală și alte instituții?
- Cum utilizați TIC în comunicare?
- Există o strategie privind comunicarea curentă și îmbunătățirea ei?

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

- Cum organizați evaluarea ședințelor și care este frecvența întâlnirilor de lucru?
- Care sunt modalitățile de evaluare intermediară a implementării planului de dezvoltare instituțională și a altor acțiuni?

2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității

- Există preocupări privind asigurarea și evaluarea calității?
- Există un plan de asigurare a calității la nivelul școlii?
- Cum se evaluează implementarea acestuia?

2.c.6. Procesul didactic

- Participă personalul profesional din subordine la activități de cercetare, la elaborare de instrumente, la proiectarea de procedee interactive? Cu ce ocazie?
- Se colaborează în colectivul școlii la elaborarea lecțiilor / instrumentelor educaționale? Cine cu cine? În ce cadru? Cât de frecvent?
- Cum se realizează consilierea privind cariera? Există proceduri de urmărire a absolvenților?
- Pe ce criterii se constituie colectivele de elevi?

- Care sunt procedurile de monitorizare a progresului școlar?
- Cum se aleg manualele? Sunt formalizate procedurile de alegere a acestora?
- Ce metodologie aplică la ore profesorii din școală – se organizează discuții privind metodologia?
- Există o politică privind utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare?
- În ce se concretizează preocuparea la nivelul școlii pentru LLL?
- Există inițiative instituționale privind îmbunătățirea predării?
- Cum sunt identificate nevoile speciale (elevi vulnerabili, elevi supradotați, toleranță) și cum sunt satisfăcute aceste nevoi?

3.c. Relații și cultura organizațională

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

- Apar conflicte în cadrul echipei manageriale?
- Cum se rezolvă contradicțiile de opinii în cadrul echipei manageriale?
- Care au fost principalele inițiative manageriale luate de ceilalți membri ai echipei și care au fost puse în practică în ultimul an?
- Cum colaborează cadrele didactice în realizarea concretă a acțiunilor școlii?
- Sunt clar definite și formalizate rolurile membrilor echipei manageriale?
- Sub ce formă este implicată relația profesor-elev în bunul mers al școlii (există un "guvern al elevilor"? Orele de Consiliere sunt dedicate acestei implicări? Altfel?)?
- Ce natură au **relațiile** intra- și inter-școlare?
 - relații de echipă
 - relații de colaborare cu reprezentanții elevilor
 - relații de cooperare cu membrii marcanți ai comunității
 - relații neconflictuale în școală și comunitate
 - relații integrate între profesori, director(i), elevi, părinți
- Cum apreciați relațiile dintre profesori ? Dar între dumneavoastră și profesori ? Există echipe de lucru în școală ? Dacă da, pentru ce tipuri de proiecte / activități ?
Se va urmări:
 - Nivelul conflictului.
 - Existența cooperării la nivelul ariilor curriculare și între ariile curriculare.
 - Cooptarea elevilor, părinților, altor membri ai comunității în diverse echipe de lucru.
- Cum caracterizați relațiile din interiorul școlii (interiorul echipei manageriale; echipa managerială – cadrele didactice; echipa managerială – restul personalului; echipa managerială - elevi; echipa managerială - părinți; echipa managerială – alți membri ai comunității)?

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

- În ultimul an, a fost sancționat vreun membru al personalului școlii sau dintre elevi pentru încălcarea legilor și normelor în vigoare?
- Cum încurajați respectul reciproc, toleranța și acceptarea diferenței în școala dvs.? Dați câteva exemple de modalități de încurajare.
- Cum încurajați inițiativa, autonomia, activismul și creativitatea în școala dvs.? Dați câteva exemple de modalități de încurajare.

3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației

- Dați exemple de promovare a interculturalității în școala dvs.

3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și "proprietate"

- Care sunt valorile promovate la nivelul comunității educaționale și în ce măsură membrii comunității acceptă și acționează conform acestor valori?
- Cum contribuie elevii, părinții și personalul școlii, la dezvoltarea sentimentului de apartenență și de "proprietate"?

3.c.5. Ce ecou a avut apariția metodologiei și tehnologiei educaționale propuse de reformă în colectiv și în decizia managerială:

- standardele de învățare-evaluare
- inter-/trans-disciplinaritatea
- *soft*-ul educațional (*e-learning*), lucrul interactiv
- utilizarea computerului în afara orelor de Informatică
- învățarea pe tot parcursul vieții
- elaborarea de proiecte
- educația antreprenorială
- studii opționale și alternative

- promovarea cooperării în comunitate
- integrarea europeană
- cetățenia democratică
- multiculturalitate
- educației pentru valori
- altele

3.c.6. Relațiile cu comunitatea

Vă rugăm să caracterizați :

- politica școlii în domeniul PR (dacă există, cum este elaborată, care sunt direcțiile principale, cum se realizează în realitate)
- relațiile școlii cu instituții și categorii comunitare (descriere succintă pentru fiecare instituție / categorie)
- Există în școala dvs. echipe mixte care includ membrii ai comunității școlare și membrii ai comunității locale(număr, domenii, participanți, mod de lucru) ?
- Vă rugăm să ne vorbiți despre:
 - nivelul de cunoaștere a școlii în comunitate (cine cunoaște, cât și ce se cunoaște, pe ce cale sunt diseminate / aflate informațiile despre școală)
 - satisfacția comunității în raport cu școala (cine este mulțumit, de ce sunt mulțumiți, care este gradul de satisfacție, care sunt aspectele legate de școală care determină cel mai înalt grad de satisfacție, dacă sunt nemulțumiri)
 - modalități / proceduri de culegere a *feed back*- ului comunitar referitor la cunoașterea școlii și la satisfacția în raport cu școala
- Școala dvs. asigură servicii în beneficiul comunității ? În acest caz ce ne puteți relata despre:
 - oferta de servicii (tipuri, forme, categorii comunitare vizate, responsabili, periodicitate)
 - furnizarea serviciilor (număr de participanți, efecte asupra școlii și asupra comunității)
 - parteneriatul cu comunitatea în proiectarea și furnizarea serviciilor educaționale precum și a altor servicii în beneficiul membrilor comunității
- Școala dvs. colaborează cu comunitatea în cadrul unor proiecte / activități ?
 - proiecte / activități comune(proiectate și implementate prin efort comun)- tipuri, număr, participanți din comunitate
 - proiecte / activități proiectate și implementate de școală la care participă membrii ai comunității - tipuri, număr, participanți din comunitate
 - proiecte / activități proiectate și implementate de comunitate la care participă membrii ai comunității școlare - tipuri, număr, participanți din școală, inițiatori / organizatori din comunitate
 - contracte, convenții, protocoale cu comunitatea

4.c. Produsele manageriale

4.c.1. Produse

- Ce materiale și activități de promovare a școlii în comunitate au fost realizate în ultimul an (inclusiv apariții în presă).
- Există proiecte comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale (proiecte ale MEC, învățământ rural, Socrates, Leonardo)?
- Dacă nu, aveți în PDI prevăzută participarea la astfel de proiecte în viitor?
- Cum se pregătește pentru parteneriate cu școli din UE /altele?

5.c. Marketing educațional

- În școala dvs. ce metode se folosesc pentru:
 - identificarea nevoilor specifice pentru copiii din comunitate
 - identificarea nevoilor specifice pentru adulții din comunitate
 - asigurarea acordului dintre cererea și oferta de educație
 - promovarea ofertei școlii în comunitate (inclusiv a serviciilor educaționale pentru adulți)
 - implicarea membrilor comunității în identificarea de nevoi și în promovarea ofertei școlii
- Care este oferta școlii în domeniul formării, consilierii și orientării ? Cine realizează aceste activități ? Ce tipuri de proiecte există în școală ? Cine participă la realizarea acestor proiecte ? Care sunt criteriile pe baza cărora sunt inițiate aceste proiecte ?

GHID DE ANALIZĂ A DOCUMENTELOR

A. INSTRUCȚIUNI

1. Ghidul de analiză a documentelor cuprinde patru capitole. Prin intermediul analizei se vor urmări toate aspectele /dimensiunile incluse în cele patru capitole.
2. Analiza va fi efectuată asupra documentelor :
 - proiectul instituțional al școlii, planuri de activitate (pe domenii, pe comisii), planuri ale Consiliului părinților etc.
 - rapoarte de activitate, fișe de evaluare / autoevaluare a școlii
 - reviste, monografii, pliante, materiale de promovare a școlii, mape tematice,
 - scrisori către școală, registrul de corespondență
 - proiecte pentru finanțare
 - contracte, convenții, protocoale
 - documente de înființare, avizele de funcționare curentă
 - regulamentul de organizare și funcționare
 - documente de inspecție
 - documente oficiale de la Inspectorat, M.E.C., autoritățile locale
 - documente de catedră (activități crosscurriculare și transcurriculare, interculturalitate
 - fișe de bibliotecă
 - documente privind gradul de utilizare a facilităților
 - documente privind starea de sănătate a elevilor și profesorilor
 - fișe de observare psihopedagogică
 - documente privind situația profesională a personalului (calificare, perfecționare, supracalificare)
 - instrumente/studii elaborate și instrumente/studii co-elaborate
 - proiecte de formare, consiliere și orientare, proiecte internaționale, proiecte comunitare etc.
 - Web site-ul școlii
 - documente privind participarea părinților, elevilor și altor membri ai comunității la ședințe/întâlniri
 - minute, procese verbale, hotărârilor luate, care să indice că a avut loc consultarea actorilor relevanți
3. Accesul va fi selectiv în funcție de fiecare situație în parte.

B. CAPITOLE

CAPITOLUL I.

SPAȚIUL ȘCOLAR ȘI ACCESUL ELEVILOR LA FACILITĂȚI

1. În documentele menționate anterior se vor urmări datele referitoare la accesul elevilor la spații, la dotări și la facilități (în special accesul la calculatoare și Internet)
2. Gradul de acoperire al elevilor cu manuale și auxiliare (număr, tipuri), materiale de orientare școlară și profesională
3. Biblioteca școlii (orarul, accesul, număr cărți împrumutate/elev etc.)

CAPITOLUL II. PROFESORI

Se vor urmări:

1. Situația profesională a personalului (calificare, perfecționare, supracalificare)
2. Participarea la diferite activități de formare continuă
3. Participarea la elaborarea de proiecte (gradul de centrare pe adresabilitate-grup țintă și problema / aspectul vizat/ă, necesitate, fezabilitate)
4. Existența instrumentelor metodologice și tehnologice propuse de reformă în domeniile:
 - inter-/trans-disciplinaritate
 - *soft*-ul educațional
 - lucrul interactiv, diversitatea metodologiei utilizate
 - implicarea elevilor și a părinților în activitatea curriculară și extracurriculară
 - utilizarea computerului în afara orelor de Informatică
 - existența unor tematici specifice (învățarea pe tot parcursul vieții, elaborarea de proiecte, educația antreprenorială, integrarea europeană, cetățenia democratică, multiculturalitate, educația pentru valori, promovarea creativității)

CAPITOLUL III. MANAGEMENT

Se vor urmări:

1. Existența/conținutul planului de dezvoltare a școlii, a documentelor de planificare/programare, a regulamentului de ordine interioară, a codului moral al școlii
2. Seturi de sarcini pe diferite grupuri țintă
3. Orientarea spre public a activității (program, orar de audiențe, orar de funcționare a secretariatului, anunțuri pentru părinți, elevi)
4. Existența/conținutul materialelor destinate publicului privind examenele, orientarea școlară, proiectele școlii
5. Opinii despre școală reflectate în media.
6. Anunțuri privind recrutarea internă pentru activități în diverse proiecte
7. Rezultatele evaluărilor și a măsuri de remediere
8. Existența certificatului ISO sau a altor certificate
9. Existența/conținutul documentelor și a pliantelor privind activitățile extracurriculare cu specific intercultural
10. Existența informațiilor despre evenimente care dezvoltă sentimentul de apartenență
11. Existența unor instrumente de management colaborativ existente în școală (diagrame Gantt, Ishikawa, cutia cu sugestii, colțul elevului, listă deschisă de întrebări privind problematica școlii (solicitare de feedback)

CAPITOLUL IV.COMUNITATEA

Se vor urmări informații referitoare la :

1. Marketing- ul practicat de școală și politica școlii în domeniul PR. și cererea pentru școală (număr de solicitanți/ înscrieri)
2. Feed back primit de la comunitate care dovedesc cunoașterea școlii și arată gradul de satisfacție al diferitelor categorii comunitare
3. Servicii pentru comunitate (tipuri, beneficiari, periodicitate, inițiatori, rezultate, etc)
4. Proiecte/ activități comune școală – comunitate
5. Activități ale școlii la care participă comunitatea(tipuri, număr de participanți din comunitate, participare la ședințele cu părinții, etc)
6. Activități ale comunității la care participă școala.
7. Convenții, contracte, protocoale cu comunitatea (număr, tipuri etc.)
8. Resurse puse la dispoziția de comunitate și investiții făcute de comunitate(inclusiv burse, premii pentru elevii școlii)
9. Relații cu comunitatea (afirmații, comentarii, descrieri, direcții de acțiune, etc)
10. Participarea comunității în Consiliul de administrație, funcționarea Consiliului părinților, structuri/ forme care asigură informarea, consultarea, participarea la decizii a comunității (întâlniri, consultanțe, audiențe, etc.).

Obs. Comunitatea: părinți, autorități locale, agenți economici, ONG- uri, poliția, biserica, instituții guvernamentale, sindicate, membrii ai comunității(persoane care dețin resurse, competențe, etc.)

GHID DE OBSERVAȚIE

A. INSTRUCȚIUNI

1. Ghidul de observație cuprinde patru capitole. În cursul observării vor fi urmărite toate aspectele /dimensiunile incluse în cele patru capitole.
2. Observarea va fi efectuată în toate spațiile școlare (holuri, clase, laboratoare specializate, cabinete tematice, cabinet de OSP, bibliotecă, sală de lectură, puncte de documentare, sală de festivități, cancelarie, birouri, cabinet medical, garderobă, intrarea școlii, curte, sală de sport și terenuri de sport, cămin, cantină, chioșcuri, ateliere școlare, loturi agricole, grupuri sanitare etc.).
3. În aceste spații supuse observării elementele relevante vizibile:
 - clădiri, dotări, mobilier;
 - aviziere, afișe, panouri, cutii pentru propuneri, grafice, calendare, broșuri, pliante etc.
 - colțuri tematice, produse, expoziții;
 - facilități de comunicare (telefon, fax, Internet, telefon public, stații de amplificare, copiator etc.)
 - alte facilități (Facilități pentru persoane cu dizabilități, facilități de transport, spații pentru haine, lucruri personale)

B. CAPITOLE

I. SPAȚIUL ȘCOLAR ȘI ACCESUL ELEVILOR LA FACILITĂȚI

1. Existența spațiilor menționate, a dotărilor, mobilierului și a facilităților
2. Starea spațiilor menționate, a dotărilor, mobilierului și a facilităților
3. Accesul elevilor la aceste spații, la dotări și la facilități (în special accesul la calculatoare și Internet)
4. Intrări pentru elevi-profesori și fluiditatea circulației în spațiile școlare
5. Caracteristici ale spațiilor școlare (clasic/modern, prietenos/neprietenos, static/evolutiv)
6. Manuale și auxiliare la dispoziția elevilor, materiale de orientare școlară și profesională, date, informații privind integrarea europeană
7. Afișarea regulamentului , a misiunii, viziunii școlii, orarul școlii și orare de funcționare pentru diferite spații școlare și facilități
8. Nivelul de actualizare al materialelor, informațiilor etc.
9. Existența uniformelor școlare
10. Serviciul pe școală asigurat de elevi și profesori
11. Serviciul de pază asigurat de firme specializate

CAPITOLUL II. PROFESORI

1. Afișarea artefactelor – proporția între cele produse de profesori, elevi etc.
2. Aviziere: cantitatea și calitatea informațiilor afișate (referitoare la profesori sau produse de profesori)
3. Valorile subiacente artefactelor afișate: cooperare / competiție, antreprenariat, LLL, civism, multiculturalism și diversitate etc.

CAPITOLUL III. MANAGEMENT

Afișarea/prezența:

1. planului de dezvoltare a școlii, a documentelor de planificare/programare, a regulamentului de ordine interioară, a codului moral al școlii
2. sarcinilor pe diferite grupuri țintă
3. gestiunii contactelor managementului și secretariatului (program, orar de audiențe, orar de funcționare a secretariatului, anunțuri pentru părinți, elevi)
4. materialelor destinate publicului privind examenele, orientarea școlară, proiectele școlii
5. documentelor despre reflectarea școlii în media.
6. anunțurilor privind recrutarea internă pentru activități în diverse proiecte
7. ședințelor
8. rezultatelor evaluărilor și a măsurilor de remediere
9. certificatului ISO sau a altor certificate
10. documentelor și a pliantelor privind activitățile extracurriculare cu specific intercultural
11. informațiilor despre evenimente care dezvoltă sentimentul de apartenență.
12. însemnelor școlii și purtarea lor în public de către elevi și profesori

CAPITOLUL IV.COMUNITATEA

Afișarea/prezența:

1. informațiilor despre școală destinate comunității și a unor materiale de promovare a școlii în comunitate și în presa locală
2. *feed back*-urilor care exprimă satisfacția comunității
3. datelor referitoare la proiectele / activitățile comune școală - comunitate și a unor documente referitoare la participarea în proiecte comune cu alte școli sau organizații naționale și internaționale
4. informațiilor despre participarea comunității la activități inițiate de școală
5. informațiilor despre contribuția comunității prin resurse / investiții și surprinderea unor activități curente ale comunității (de ex., distribuirea de mese calde)
6. materialelor privind inițiative ale comunității în dezvoltarea școlii
7. materialelor privind programe, proiecte care se referă la atragerea de fonduri și resurse.
8. listelor cu echipe de lucru mixte pentru diferite activități
9. regulamentelor, codurilor, sloganurilor care invită la colaborarea cu comunitatea
10. comentariilor privind colaborarea dintre școală și comunitate în general
11. datelor referitoare la diferite servicii oferite de școală în beneficiul comunității

Obs. **Comunitatea:** părinți, autorități locale, agenți economici, ONG- uri, poliția, biserica, instituții guvernamentale, sindicate, membrii ai comunității(persoane care dețin resurse, competențe, etc.)

FIȘE DE OBSERVAȚIE

FIȘĂ 1. ORĂ DE CURS / ALTE ACTIVITĂȚI EDUCAȚIONALE

| ELEVI/CURSAŢI | PROFESORI |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. manuale- existență și utilizare2. alte materiale didactice-existență și utilizare3. caiete, fișe de lucru- existență și utilizare4. tablă, cretă, retroproiector- existență și utilizare5. folosirea calculatorului la diverse discipline / cursuri6. activismul/participarea elevilor / cursanților7. relații între elevi / cursanți8. atmosfera în clasă9. autoevaluări efectuate de către elevi / cursanți10. folosirea cunoștințelor anterioare de la diverse discipline /cursuri11. feed-back oferit profesorului | <ol style="list-style-type: none">1. prezență / întârzieri2. organizarea orei/activității3. inter-/trans-disciplinaritate4. <i>soft</i>-ul educațional5. lucrul interactiv6. metodologia utilizată (implicarea elevilor)7. relațiile și comunicarea cu elevii / cursanții8. atractivitatea – interesul manifestat de elevi / cursanți9. opționalitatea – posibilitățile de opțiune ale elevilor / cursanților și profesorilor10. implicarea părinților sau a altor parteneri din comunitate11. feed-back de la elevi / cursanți12. evaluarea |

FIȘĂ 2. ACTIVITATE EXTRACURRICULARĂ

| ELEVI | PROFESORI |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. materiale / resurse-existență și utilizare2. folosirea dotărilor / calculatorului3. activismul / participarea elevilor4. relații între elevi / participanți, lucrul în echipă5. atmosfera de lucru6. folosirea cunoștințelor de la diverse discipline7. autoevaluări efectuate de către elevi / participanți8. feed-back oferit profesorului / organizatorilor9. evaluarea activității | <ol style="list-style-type: none">1. prezență / întârzieri2. organizarea activității3. inter-/trans-disciplinaritate4. <i>soft</i>-ul educațional5. lucrul interactiv6. metodologia utilizată (implicarea elevilor / participanților)7. comunicarea cu elevii / participanții8. gestionarea relațiilor dintre diferitele categorii de participanți9. comportamentul elevilor, directorului, părinților (dacă participă) în raport cu profesorii – aspecte culturale10. atractivitatea – interesul manifestat de elevi11. opționalitatea – posibilitățile de opțiune ale elevilor și profesorilor12. feed-back de la elevi / participanți12.evaluarea |

FIȘĂ 3. DISCUȚII METODOLOGICE LA CLASĂ SAU ÎN AFARA EI

Se vor urmări aceleași aspecte ca la fișele anterioare. Pe lângă aspectele menționate se vor urmări aspecte metodologice și tehnologice propuse de reformă în domeniul implicării elevilor și a părinților în activitatea curriculară și extracurriculară precum:

- utilizarea computerului în afara orelor de Informatică
- învățarea pe tot parcursul vieții
- participarea la diferite activități de formare
- elaborarea de proiecte
- educația antreprenorială
- integrarea europeană
- cetățenia democratică
- multiculturalitate
- educația pentru valori
- promovarea creativității

FIȘA 4. ȘEDINȚE

Se vor urmări :

- organizarea activității
- prezență / întârzieri
- materiale / resurse-existență și utilizare
- metodologia utilizată (pentru implicarea participanților)
- comunicarea cu participanții
- activismul participanților
- relații între participanți, lucrul în echipă
- comportamentul participanților
- atmosfera de lucru
- autoevaluări efectuate de către participanți
- feed-back oferit de către participanți
- evaluarea ședinței

FIȘA 5. COMPORTAMENTE OBSERVABILE

Se vor urmări :

- relațiile din interiorul echipei manageriale (fețe zâmbitoare, lumea se salută, atmosfera e destinsă)
- comportamente ale actorilor școlii și/sau partenerilor școlii conform indicatorilor (nivelul conflictului, nivelul competiției și al cooperării)
- comportamente corecte ale actorilor școlii ce denotă respect reciproc și toleranță
- elemente de interculturalitate în situații observabile conform indicatorilor (nivelul conflictului, nivelul competiției și al cooperării, existența echipelor)

GHID DE INTERVIU PENTRU ELEVI

| Nr. | Întrebarea | Observații |
|-----|---|---|
| 1 | Ce înseamnă pentru tine un învățământ de calitate? | Se vor face referiri la ce înseamnă profesor bun, școală bună, director bun, colegi buni |
| 2 | Ce știi despre participarea profesorilor voștri la cursuri de perfecționare profesională? | Se va urmări dacă: sunt informați, au auzit, nu știu, îi/nu-i interesează (deoarece...) |
| 3 | În ce măsură școala te atrage? | Se va urmări dacă se simt implicați în procesul educațional, care este rolul pe care îl au sau și-l doresc |
| 4 | Cât de variată este metodologia folosită de profesorii tăi? Cum decurge o oră obișnuită ? | Se va urmări dacă se utilizează computerul, ce metode folosesc profesorii pe care elevii îi apreciază, dacă pot urmări ritmul de predare, dacă sunt cunoscute obiectivele curriculare și obiectivele lecției, dacă sunt consultați asupra metodelor de predare, transdisciplinaritatea, formarea competențelor LLL, |
| 5 | Cum te pregătește școala pentru continuarea studiilor și găsirea unui loc de muncă? | Se va urmări dacă există consultații/meditații (gratuite sau cu plată) organizate de școală, cursuri organizate în afara școlii, dacă fac vizite în întreprinderi sau alte forme de interacțiune cu agenții economici/ comunitate, ce informații oferă școala despre treptele superioare de studiu, educația antreprenorială, existența unei forme de orientare în carieră (cine o face și cum, dacă se ține cont de ea în stabilirea opțiunilor) |
| 6 | Ce părere ai despre modul în care se realizează evaluarea/notarea ? | Se va urmări dacă acordarea notelor se face pe baza cunoștințelor/competențelor, ritmicitatea, varietatea metodelor folosite în evaluare, dacă sunt favorizați anumiți elevi și de ce, dacă se dau note pentru a sancționa abateri disciplinare, dacă li se comunică notele obținute și li se dau explicații de ce au primit nota respectivă, cum află părinții despre note, dacă își autoevaluează doar notelor obținute, sau dacă își autoevaluează pregătirea în general și cum coincide autoevaluarea cu cea realizată de profesori |
| 7 | Participi la realizarea de materiale didactice, publicații ale școlii, pagini web? | Se va urmări dacă școala are preocupări, ce tipuri de materiale se realizează, dacă sunt implicați și părinții, în ce măsură se ține cont de părerea lor, cum sunt recompensați cei care participă la realizare |
| 8 | Ce părere ai despre olimpiade/concursuri școlare? | Se va urmări percepția lor despre utilitatea unor astfel de manifestări, modul în care școala realizează pregătirea, sistemul propriu de premii/recompense al școlii |
| 9 | Cum se implică Consiliul elevilor în luarea deciziilor importante din școală? | Se va urmări dacă și cum li se comunică elevilor, dacă Consiliul elevilor are o activitate reală sau doar una formală, dacă elevii participă la ședințe la Consiliului profesoral sau de administrație, în ce măsură se ține cont de părerea lor în luarea deciziei, |
| 10 | Există proiecte comune ale școlii și comunității? | Câte, care, ce fel de, periodicitate, categorii comunitare implicate, rezultate |
| 11 | Cunoști contribuții din partea comunității pentru sprijinirea școlii? (resurse, investiții, burse, premii, categorii comunitare care au contribuit) | Pornind de la premisa că elevii ar trebui să dețină informație(fie și minimală)despre aceste aspecte, faptul că ei nu dețin această informație(eventual) este relevant pentru “ calitate” în școala |

| | | |
|----|--|--|
| | | respectivă Ar fi bine ca elevilor să li se ceară exemple de proiecte, activități, situații, etc. |
| 12 | Ce fel de activități extrașcolare se organizează? | Se va urmări legătura dintre activitățile curriculare și cele extracurriculare, cum se implică elevii în propunerea și organizarea lor |
| 13 | Cunoști și utilizezi facilitățile oferite de școală și cum vă implicați în păstrarea lor? | Se va urmări modul de utilizare și dacă se consideră necesare facilități/servicii suplimentare |
| 14 | Comentează următoarele afirmații: <ul style="list-style-type: none"> • Îmi place la școală și mă simt în siguranță aici, este ordine și disciplină și nu există conflicte • Cred că profesorilor care predau la clasa noastră le pasă de elevi • Meditațiile suplimentare/contra cost sunt necesare dacă vrei să ai rezultate școlare bune • În școală învățăm lucruri interesante care ne pregătesc pentru viață • Elevii sunt consultați la alegerea manualelor și la stabilirea materiilor opționale | |

GHID DE INTERVIU PENTRU PĂRINȚI

| Nr. | Întrebarea | Observații |
|-----|---|---|
| 1 | Ce înseamnă pentru d-voastră un învățământ de calitate? | Se vor face referiri la ce înseamnă profesor bun, școală bună, director bun, colegi buni |
| 2 | Cât de buni sunt profesorii copiilor d-voastră? | Se va urmări ce se apreciază la un profesor cotați bun, care sunt carențele celor cotați slab, cât știu despre participarea profesorilor la cursuri de perfecționare profesională |
| 3 | În ce măsură școala îi atrage pe copii? | Se va urmări dacă se simt ei și copiii implicați în procesul educațional, care este rolul pe care îl au sau și-l doresc |
| 4 | Ce spun copiii d-voastră despre modul în care se lucrează la clasă? | Se va urmări dacă se utilizează computerul, ce metode folosesc profesorii pe care elevii îi apreciază, dacă elevii pot urmări ritmul de predare, dacă sunt cunoscute obiectivele curriculare și obiectivele lecției, dacă sunt consultați asupra metodelor de predare, transdisciplinaritatea, formarea competențelor LLL, dacă profesorul dictează-elevii scriu, profesorul întreabă-elevii răspund, profesorul solicită soluții de la elevi, elevii întreabă - profesorii răspund, dacă se discută temele de casa |
| 5 | Cum pregătește școala elevii pentru continuarea studiilor și găsirea unui loc de muncă? | Se va urmări dacă există consultații/meditații (gratuite sau cu plată) organizate de școală, cursuri organizate în afara școlii, dacă fac vizite în întreprinderi sau alte forme de interacțiune cu agenții economici/ comunitate, ce informații oferă școala despre treptele superioare de studiu, educația antreprenorială, existența unei forme de orientare în carieră (cine o face și cum, dacă se ține cont de ea în stabilirea opțiunilor) |
| 6 | Ce părere aveți despre modul în care se realizează evaluarea/notarea elevilor? | Se va urmări dacă acordarea notelor se face pe baza cunoștințelor/competențelor, ritmicitatea, varietatea metodelor folosite în evaluare, dacă sunt favorizați anumiți elevi și de ce, dacă se dau note pentru a sancționa abateri disciplinare, dacă li se comunică notele obținute și li se dau explicații de ce au primit nota respectivă, cum află părinții despre note, dacă își autoevaluează doar notelor obținute, sau dacă își autoevaluează pregătirea în general și cum coincide autoevaluarea cu cea realizată de profesori |
| 7 | Cum urmăriți progresul școlar al copiilor d-voastră? | Se va urmări modul de organizare al ședințelor și consultațiilor cu părinți, tematica abordată, modul în care li se comunică aspectele legate de progresul școlar, cu cine țin legătura în școală |
| 8 | Ce părere aveți despre olimpiade/concursuri școlare? | Se va urmări percepția lor despre utilitatea unor astfel de manifestări, modul în care școala realizează pregătirea, sistemul propriu de premii/recompense al școlii |
| 9 | Cum se constituie colectivele de elevi? | Se va urmări dacă se ține cont de părerea lor în repartizarea copiilor într-un anumit colectiv, la anumiți profesori |
| 10 | Cum vă comunică direcțiunea deciziile importante? | Se va urmări dacă și cum li se comunică, dacă Comitetul de părinți pe clasă/școală are o activitate reală sau doar una formală, dacă părinții participă la ședințe la Consiliului profesoral sau de administrație, în ce măsură se ține cont de părerea lor în luarea deciziei, |
| 11 | Ce știți despre nivelul de cunoaștere al școlii în comunitate ? | Se va urmări cine știe, ce știe, cât știe, cum află, de unde află ? |

| | | |
|----|---|---|
| 12 | De ce ați ales această școală? | cine este mulțumit, de ce sunt mulțumiți, care este gradul de satisfacție, care sunt aspectele legate de școală care determină cel mai înalt grad de satisfacție |
| 13 | În ce măsură sunteți solicitați să vă implicați în viața școlii? | Ce solicitări are școală – contribuții la fondul clasei/școlii, participare la anumite activități (tipul acestora), proiecte ale școlii și comunității |
| 14 | Există proiecte comune ale școlii și comunității? | câte, care, ce fel de, periodicitate, categorii comunitare implicate, rezultate |
| 15 | Cunoașteți contribuții din partea comunității pentru sprijinirea școlii? (resurse, investiții, burse, premii, categorii comunitare care au contribuit) | Pornind de la premisa că părinții ar trebui să dețină informație(fie și minimală)despre aceste aspecte, faptul că ei nu dețin această informație(eventual) este relevant pentru “ calitate” în școala respectivă Ar fi bine ca elevilor să li se ceară exemple de proiecte, activități, situații, etc. |
| 16 | Ce fel de activități extrașcolare se organizează? | Se va urmări legătura dintre activitățile curriculare și cele extracurriculare, cum se implică părinții în propunerea și organizarea lor, dacă sunt activități comune elevi, părinți, profesori |
| 17 | Cunoașteți facilitățile oferite de școală? | Se va urmări cunosc facilitățile existente, dacă sunt mulțumiți de modul lor de utilizare și dacă se consideră necesare facilități/servicii suplimentare |
| 18 | Comentați următoarele afirmații: <ul style="list-style-type: none"> • Copiilor le place la școală și se simt în siguranță, este ordine și disciplină și nu sunt conflicte • Cred că profesorilor care predau la clasa noastră le pasă de elevi • Meditațiile suplimentare/contra cost sunt necesare dacă vrei să ai rezultate școlare bune • În școală elevii învață lucruri interesante care îi pregătesc pentru viață • Elevii și părinții sunt consultați în alegerea manualelor și stabilirea materiilor opționale | |

5.3. Anexa 3: Studii de caz

A. Școală cu clasele I-VIII dintr-un județ din Sud-estul României

1. Scurt istoric al școlii

Școala cu clasele I-VIII este situată în centrul comunei, care se află la circa 20 km depărtare de un oraș. În comună există primărie, biserică, dispensar, farmacie, poștă, poliție și cămin cultural. Nivelul economic al comunității este destul de scăzut, pe raza comunei nu există nici un agent economic suficient de puternic care să includă printre prioritățile sale și sponsorizarea substanțială a școlii. Din acest motiv, primăria comunei trebuie să asigure resurse financiare pentru investiții, reparații, întreținere și dotări. Posibilitățile materiale ale părinților elevilor sunt foarte limitate, de aceea ei nu pot susține financiar proiectele de amploare ale școlii. În unitatea școlară sunt cuprinși 116 copii la grădiniță, 122 elevi la ciclul primar și 159 elevi la ciclul gimnazial, în total 397 copii. Școala funcționează în două schimburi cu câte două clase pe an de studiu. La această școală urmează cursurile gimnaziale și elevi proveniți din satul vecin. Nu există un act care să menționeze data exactă a înființării școlii. Școala a fost înființată în anul 1880, la numai doi ani după reintegrarea Dobrogei în Regatul României. În anul 1922, corpul de clădire a fost reconsolidat, iar în anul 2002 a fost complet renovat cu sprijinul Băncii Mondiale.

Proiectul instituțional al școlii (planul de dezvoltare) are opt puncte, pe cele mai relevante le vom prezenta în continuare. *Viziunea școlii:* “Școala – principalul factor de educație permanentă a comunității”. *Misiunea școlii:* “Școala...va trebui să exprime principiul “Educație pentru toți”, va fi o școală deschisă tuturor inițiativelor care să ajute la schimbarea mentalității despre menirea și importanța educației în general și a instituției școlare, în special. Comunitatea locală, părinții și elevii trebuie să capete încredere în școală, ca fiind cel mai important factor educativ. Școala își propune să modeleze o conduită de toleranță și colaborare între grupurile aparținând cultelor religioase din comună.” *Ținte strategice:* “Reconstituirea managementului la nivelul școlii și al claselor în vederea asigurării egalității șanselor la educație. Crearea unui climat de siguranță fizică și libertate spirituală pentru elevii școlii. Asigurarea accesului la noile tehnologii informaționale.” *Opțiuni strategice:* “Dezvoltarea curriculară – adică adecvarea curriculum-ului la specificul clasei: alegerea tipului de manual. Dezvoltarea resurselor umane – informarea și formarea corpului profesoral în legătură cu noile cerințe și nevoile de educație ale elevilor. Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale. Dezvoltarea relațiilor comunitare”. *Finalități:* “Școala oferă cunoștințe și capacități cuprinse în conceptul de “cultură generală”, precum și competențe care permit orientarea și inserția activă într-un mediu social a cărei principală caracteristică este ritmul accelerat al schimbării. De aceea, oferta școlii cuprinde și o meserie care poate fi absorbită mai ușor pe piața muncii din comună sau din zonele învecinate.

Analiza SWOT elaborată de către personalul școlii relevă următoarele puncte tari:

- îmbunătățirea încadrării cu cadre didactice calificate și titulari;
- îmbunătățirea bazei materiale;
- stabilizarea cadrelor didactice și a elevilor prin decontarea transportului de către primărie;
- amenajarea unui local pentru grădiniță;
- participarea la olimpiade și concursuri școlare;
- disciplina elevilor;
- relația bună cu biserica;

- procentul de promovabilitate la examenul de capacitate în ultimii 4 ani a foste peste 80%.

Puncte slabe:

- lipsa unui formator în școală;
- lipsa unei săli de sport adecvate;
- lipsa consiliului elevilor.

Oportunități:

- comuna este aproape de oraș;
- existența unei biblioteci comunale bine dotate;
- existența unui cămin cultural.

Amenințări:

- scăderea drastică a nivelului de trai;
- rezistența la schimbare a comunității;
- dezinteresul unor familii în ceea ce privește educația;

Resursele școlii

Resursele umane:

- 5 educatoare calificate, titulare;
- 7 învățătoare calificate, titulare;
- 11 profesori, din care 5 profesori titulari;
- 3 membri ai personalului auxiliar;

Resursele materiale:

- 10 săli de clasă cu mobilier nou;
- 2 laboratoare (fizică chimie și biologie);
- 1 teren de sport (neamenajat);
- 10 calculatoare;
- 2 imprimante;
- 1 copiator;
- 2 retroproiectoare.

2. Cultura calității

Analiza modului în care este percepută și reprezentată calitatea în unitatea școlară vizată va avea două elemente majore: primul se referă la câteva trăsături culturale generale, iar cel de-al doilea la modul concret în care diferitele grupuri de interes definesc acest concept. Aici sursa principală o vor reprezenta răspunsurile cadrelor didactice, deoarece ele sunt cele care contribuie în mod hotărâtor la definirea culturii organizaționale, dar vom marca și diferențele de percepție ale celorlalte grupuri de interes menționate (elevii și părinții).

2.1. Trăsături generale

Prima trăsătură care rezultă din prelucrarea datelor obținute prin aplicarea instrumentelor de cercetare este *absența unei preocupări directe și explicite pentru asigurarea calității*. În

documentele programatice (proiectul de dezvoltare instituțională, planuri operaționale etc.) nu există obiective explicite privind asigurarea calității. Chiar dacă se vorbește de “îmbunătățirea” sau “optimizarea” diferitelor aspecte ale vieții școlare, aceste ținte sunt legate mai mult de misiunea școlii decât de un concept conștient de calitate. Nu există solicitări explicite de la minister sau de la inspectorat privind managementul și asigurarea calității la nivelul unității școlare.

A doua trăsătură este *centrarea activității manageriale pe funcționarea și nu pe dezvoltarea școlii*. Centrul de interes este funcționarea unității, cu precădere în plan operațional și cu referire explicită la asigurarea resurselor materiale și financiare. Ca urmare, asigurarea calității este pusă în relație directă cu eficientizarea activității. De asemenea, activitățile din planurile operaționale asociate proiectului de dezvoltare instituțională sunt privite ca un scop în sine, fără a estima / explica influența asupra realizării misiunii școlii și asupra atingerii scopurilor majore de dezvoltare stabilite, chiar dacă această legătură este implicită în majoritatea cazurilor. O altă confirmare a acestei situații o reprezintă tematica activității consiliului de administrație, care face *administrație*, neocupându-se deloc de politica / strategia școlii.

A treia trăsătură vizează modul în care este înțeleasă activitatea de asigurare a calității, aceasta fiind abordată *exclusiv procedural* și ca o responsabilitate *internă* a școlii. Personalul didactic al școlii consideră că asigurarea calității ține de *proceduri* (care trebuie să fie clare, precise și transparente) și că, odată stabilite, ele nu mai trebuie schimbate, chiar insistându-se pe necesitatea unei stabilizări. Toată lumea consideră asigurarea calității ca pe o *sarcină ce ar trebui să revină exclusiv școlii*, chiar și părinții.

Din analiza acestor trăsături, rezultă următoarele consecințe:

- Cu toate că există preocupări subsumate diferiților indicatori de calitate, aceste preocupări vizează, cu precădere “*valoarea ajustată*” și mai puțin “*valoarea adăugată*” și “*valoarea creată*” care implică o evoluție permanentă a înseși sistemelor de asigurare a calității.
- Chiar dacă există indicatori de “*valoare adăugată*” și “*valoare creată*”, urmărirea lor *nu este sistematică*, nu e subordonată unei politici proprii de asigurare a calității, ci e implicită, fiind legată de alte ținte ale dezvoltării instituționale.
- Aspectele vieții școlare urmărite cu ajutorul acestor indicatori sunt văzute ca *parte a funcționării școlii*, nu ca *parte a dezvoltării instituționale* și cu atât mai puțin ca elemente ale unui sistem de asigurare a calității.

2.2. Conceptul de calitate

Din analiza rezultatelor aplicării instrumentelor de cercetare reies și alte elemente culturale dominante pe care le considerăm relevante pentru o viitoare implementare a sistemelor de management și de asigurare a calității. Personalul didactic are o percepție extrem de pozitivă a propriilor competențe profesionale și asupra satisfacției celorlalți actori educaționali (elevi, părinți) și instituții care preiau absolvenții. Această percepție deformată și sentimentul de automulțumire pe care îl generează vor fi obstacole majore în calea oricărei schimbări. Implicarea elevilor, părinților și comunității locale în viața școlară și, cu precădere, în problemele curriculare nu este văzută ca o necesitate stringentă. În școală predomină o cultură a competiției, cea mai bună dovadă fiind aceea că participarea și rezultatele obținute la diferite concursuri și olimpiade sunt apreciate pozitiv. Valorile fundamentale promovate de

conducerea școlii și de personalul didactic sunt eficiența și eficacitatea care nu sunt raportate la dezvoltarea personală a elevilor sau la evoluția carierei lor.

Elev bun:

- își îndeplinește sarcinile;
- receptiv, capacitate de asimilare și redare a informației;
- se pregătește, conștiincios, curios;
- receptiv, dorință de cunoaștere;
- rezultate bune la învățătură și disciplină;
- elevul motivat în actul învățării, interesat de competiție;
- participă la ore și asimilează cunoștințe;
- se pregătește zilnic la toate materiile;
- se pregătește la toate materiile;
- răspunde solicitărilor, spirit de inițiativă și colegialitate;
- disciplinat, ambițios, dornic de a cunoaște cât mai mult;
- și-a însușit cunoștințele și deprinderile, disciplinat, consecvent, cooperant, creativ;
- știe să învețe, să asimileze, să încadreze cunoștințe noi;
- nu reproduce mecanic, face corelații, aplică practic;
- participă la oră;
- interesat de propria lui formare;
- își îndeplinește sarcinile de elev formându-și priceperile și deprinderile corespunzătoare;
- silitor, care își îndeplinește sarcinile permanent, și-a format priceperile și deprinderile, are inițiativă.

Accentul este pus de respondenți pe constanța în pregătire și pe conformism. Elev bun este acela care se conformează cerințelor personalului didactic. Frapează împrăștierea răspunsurilor într-un câmp semantic vast, ceea ce ne îndreptățește să tragem concluzia că personalul didactic nu are un model al “elevului bun” sau o imagine clară legată de acest concept. Dintre toate răspunsurile iese în evidență opinia fondată potrivit căreia, elev bun este acela care e “interesat de propria lui formare”. O singură dată apare termenul “creativ”; interesant e că acesta este plasat la sfârșitul enumerării calităților elevului bun, ceea ce ne dă o indicație despre importanța acordată lui chiar de către cel care l-a menționat.

Profesor bun:

- bine pregătit profesional;
- abordează latura formativă și informativă a procesului de predare-învățare;
- calificat, dedicat, aplecat spre copil, interesat de nou;
- accesibil nivelului de înțelegere al elevului;
- pregătire metodică-științifică, înțelegere, pasiune,
- foarte bine pregătit, foarte bun metodist și pedagog,
- știe să predea;
- știe să insufle elevului dragostea pentru materie;
- cel cu care poți avea un schimb de opinii, care evoluează;
- alături de elevi atât la școală, cât și în afara ei;
- pregătire corespunzătoare, cunoaște nivelul de vârstă și particularitățile, se face înțeles;
- învață permanent, se implică, stabilește conexiuni profesor-elev;
- se face înțeles, stârnește interes față de materie;

- are tact pedagogic, bine pregătit, la curent cu noutățile;
- îi învață pe elevi cum să învețe;
- bine pregătit, folosește cele mai potrivite metode;
- bine pregătit, bun pedagog, știe să îmbine corespunzător metodele de predare.

În general, opiniile sunt împrăștiate în câmpul semantic al conceptului. Această împrăștiere mare ne indică absența unui model de care marea majoritate a respondenților să fie conștientă și pentru care să opteze sau o imagine clară legată de acest concept. Două opinii pertinente ne-au atras atenția: “Știe să insuflă elevului dragostea pentru materie” și “Îi învață pe elevi cum să învețe”. Dragostea, pasiunea pe care le-o insuflă personalul didactic este un excelent catalizator al învățării durabile, dar este o *rara avis* în școlile noastre. “A învăța cum să înveți” este un punct cheie în teoriile pedagogice contemporane, însă, din păcate, în decursul formării personalul didactic nu este pus la curent cu metodele și tehnicile respective.

Coleg bun:

- recunoscător, cooperant;
- nerefractar la idea de interdisciplinaritate;
- comunică, împărtășește din cunoștințele sale;
- deschis la dialog și cooperare;
- înțelegător, cooperant;
- ascultă cu răbdare, te înțelege, te sfătuiește;
- să-ți explice fiecare neclaritate;
- la care găsești ajutor necondiționat;
- discuți zilnic cu el despre procesul instructiv-educativ;
- te ajută și îți cere ajutorul;
- cooperează;
- te îndrumă, te corectează, te ajută, vorbește deschis;
- oferă sprijin;
- îți apreciază meritele, dar îți arată și defectele,
- deschis la discuții pro și contra unor teme;
- recunoscător, cooperant, activ;
- cooperant, deschis cunoașterii, activ, recunoscător.

Cele mai interesante opțiuni ni s-au părut a fi următoarele: “Deschis la discuții pro și contra unor teme” și “Ascultă cu răbdare, te înțelege, te sfătuiește”. Un “coleg bun” nu este un lingușitor sau un *yesman* care îți dă dreptate chiar și atunci când greșești, el atacă teme, idei, comportamente, nu persoane aceasta fiind o cale spre îmbunătățirea activității. Capacitatea de a asculta, empatia sunt fundamentale în stabilirea unor relații de cooperare, așa cum ar trebui să fie cele din școli.

Director bun:

- bun manager, bun coleg;
- bun organizator, deschis la nou;
- manager bun, receptiv la nevoile colegilor;
- cunoscător al problemelor educaționale, îndrumător;
- înțelegător, autoritar, cu simțul umorului;
- model de corectitudine;

- profesor și coleg bun;
- manager bun, șef corect în decizii, coleg bun;
- bun organizator al procesului instructiv-educativ;
- manager bun, înțelegere pt. Problemele colegilor și elevilor;
- aspru când greșești după ce ai primit mai multe sfaturi, corect, alături de elevi;
- comunică cu cadrele didactice, încurajează și susține activitățile cadrelor didactice și elevilor;
- te face să te simți egal, sprijină și încurajează colectivele, transmite constant informații noi;
- se preocupă de calitatea actului de predare-învățare, manifestă interes în rezolvarea unor situații (elevi, profesori);
- înțelegător, comunicativ;
- capabil să rezolve orice problemă în interesul școlii și al elevilor;
- bun manager, bun coleg;
- bun manager, cu inițiativă, cooperant, înțelegător, corect, cu simț de răspundere, bun coleg.

Maniera în care au fost date răspunsurile ne îndreptățește să lansăm ipoteza că “a fi înțelegător” vizează două aspecte, pe de-o parte respondenții care au indicat această calitate resping modelul directorului autoritar, iar pe de altă parte doresc ca directorul să le treacă cu vederea anumite abateri. Răspunsul în care directorul ar trebui să fie “înțelegător, *autoritar* (s.n.), cu simțul umorului” e simptomatic pentru confuzia care domnește în mințile multor angajați; în acest caz se face confuzie între a avea autoritate, prestanță și a fi autoritar, a te comporta dictatorial.

Școală bună:

- activitate în concordanță cu cerințele, elevii se integrează în societate și profesie;
- oferă posibilități de formare și de informare, dezvoltă personalitatea elevilor;
- oferă bază materială, siguranță, cadre calificate;
- cu dorința de autodepășire;
- cu bază materială, cadre calificate, elevi performanți;
- bine dotată, echipă managerială bună, colectiv unit;
- elevii au rezultate bune;
- peste 50% din elevi obțin rezultate foarte bune;
- obține anual rezultate bune;
- cadre didactice bine informate, scop comun;
- curată, elevi disciplinați și cu rezultate bune;
- are rezultate foarte bune în activitățile școlare și extrașcolare;
- cadre pregătite, copii buni, bază materială;
- formează elevi cu o cultură generală solidă, rezultate bune la concursuri, examene, absolvenți apreciați;
- rezultate deosebite la învățătură și disciplină;
- capabilă să ofere elevi bine pregătiți teoretic și practic;
- activitatea se desfășoară în concordanță cu cerințele actuale, elevii se integrează în societate și profesie;
- rezultate deosebite la învățătură și disciplină, elevi bine pregătiți, colaborare excelentă;

Un răspuns interesant este acela care susține că o școală bună “oferă posibilități de formare și de informare, dezvoltă personalitatea elevilor”. Există destule școli românești care au bază materială corespunzătoare, personal calificat și elevi care au rezultate foarte bune la învățatură și totuși sunt școli slabe pentru că rezultatele elevilor se datorează pregătirii suplimentare extrașcolare finanțată de către părinți. În aceste școli nu se oferă prea multe oportunități de formare, accentul este pus pe informare, iar dezvoltarea personalității elevilor nu constituie o prioritate.

Ce se înțelege printr-un învățământ de calitate:

- metodele și mijloacele folosite formează viitorul țării, manuale practice;
- bine structurat, organizat, dezvoltă personalitatea elevilor;
- să pregătească cetățeni utili, instruiți, adaptabili;
- pregătire intelectuală, științifică, cultură generală;
- școală cu baza tehnico-materială bună, proiectarea eficientă a învățământului după programe mult mai lejere;
- metode noi, profesori competenți, elevi silitori;
- educație solidă și pregătirea elevului pt. o nouă etapă a vieții;
- se obțin rezultate bune;
- cunoștințe care îi permit elevului să-și aleagă un drum în viață;
- numărul de elevi ce ajung la licee, numărul de premianți la concursuri școlare, numărul de elevi ce ajung să se descurce în viață;
- perfecționare continuă a cadrelor didactice, resurse materiale variate, colaborarea părinților, rezultate deosebite ale elevilor;
- informații de calitate, cadre didactice pregătite și care se perfecționează continuu;
- mijloace și materiale performante, cadre didactice bine pregătite;
- elevii vin din plăcere, învață cu sârg, iar cadrele se dedică procesului de învățământ;
- oferă elevilor oportunități de studiu și de aplicare practică a celor însușite;
- metodele și mijloacele folosite formează viitorul unei țări, manuale practice;
- axat pe formarea elevilor în concordanță cu cerințele actuale ale societății, capabili să se integreze în societate și profesie.

Opiniile respondenților sunt extrem de diverse. În majoritatea cazurilor se face confuzie între “școală bună” și “învățământ de calitate”, deoarece se formulează răspunsuri cvasi-identice cu cele de la itemul anterior (de exemplu, “mijloace și materiale performante”, “cadre didactice bine pregătite”). Nu există un model sau o imagine clară a ceea ce ar trebui să fie un învățământ de calitate. Două răspunsuri ne-au atras atenția: învățământ de calitate este acela care oferă “cunoștințe care îi permit elevului să-și aleagă un drum în viață” și este “axat pe formarea elevilor în concordanță cu cerințele actuale ale societății, capabili să se integreze în societate și profesie”. Interesant este faptul că respondentul care consideră că dezvoltarea gândirii elevului pentru ca acesta să devină o persoană capabilă de opțiuni în cunoștință de cauză nu se poate sustrage modului de gândire inculcat de actualul sistem educațional care pune un accent tiranic pe acumularea de cunoștințe prin memorare. Cel de-al doilea răspuns este și valid și actual pentru că arată că școala nu ar trebui să fie un sistem cvasi-închis în care elevul este considerat un receptor pasiv care trebuie să memoreze niște cunoștințe abstracte, ci el ar trebui privit ca o persoană care se școlarizează pentru a achiziționa abilități, comportamente, deprinderi, cunoștințe, care să-l ajute să se descurce în viață.

3. Managementul calității

Oamenii care funcționează la diferitele niveluri ale organizației (profesori, directori, inspectori, elevi și părinți) sunt *nucleul* acesteia și de implicarea lor depinde până la urmă calitatea educației. Este clar faptul că un serviciu educațional de calitate nu se poate realiza fără un personal care se implică efectiv în rezolvarea problemelor profesionale. Nu putem vorbi de calitate fără ca oamenii să se simtă responsabili pentru asigurarea ei. Din păcate, planul de dezvoltare a școlii ca instrument de bază în asigurarea unei educații de calitate are un conținut sumar și mari curențe, chiar dacă personalul didactic și managerial a elaborat și alte documente de planificare / programare. Vom enumera mai jos o serie de puncte tari și slabe care țin direct sau indirect de managementul calității în școala studiată.

Puncte tari:

- există o serie de anunțuri pentru părinți și elevi;
- materialele destinate publicului privind examenele, orientarea școlară și proiectele școlii sunt afișate la gazeta de perete.

Puncte slabe:

- nu au fost stabilite seturi de sarcini pe diferite grupuri țintă;
- orientarea spre public a activității este realizată în mică măsură;
- nu există orar de audiențe, orar de funcționare a secretariatului;
- nu există opinii despre școală reflectate în *mass media*;
- nu există anunțuri privind recrutarea internă pentru activități în diverse proiecte;
- nu sunt afișate rezultatele evaluărilor și a măsurilor de remediere;
- nu există documente și pliante privind activitățile extracurriculare cu specific intercultural;
- nu există informații despre evenimente care dezvoltă sentimentul de apartenență. Nu există instrumente de management colaborativ pentru școală (diagrame Gantt, Ishikawa, cutia cu sugestii, colțul elevului, listă deschisă de întrebări privind problematica școlii - solicitare de *feedback*);
- nu a fost obținut certificatul de calitate ISO sau a alte certificate similare;
- nu există o politică de *marketing* și de *public relations*;
- cererea pentru școală (număr de solicitanți / înscrieri) nu este transparentă;
- nu există *feedback* primit de la comunitate care ar putea dovedi cunoașterea școlii și indica gradul de satisfacție al diferitelor categorii comunitare;
- nu există servicii pentru comunitate;
- singurele proiecte / activități comune școală – comunitate sunt cele cultural-sportive;
- nu există o evidență a activităților școlii la care participă comunitatea;
- nu există o evidență a activităților comunității la care participă școala;
- nu există convenții, contracte, protocoale cu comunitatea;
- nu există o evidență a resurselor puse la dispoziția școlii de către comunitate și a investițiilor făcute de comunitate;
- nu există date și documente care să ateste participarea comunității în Consiliul de administrație, funcționarea Consiliului părinților, structuri / forme care asigură informarea, consultarea, participarea la decizii a comunității (întâlniri, consultanțe, audiențe, etc.).

Prin urmare, putem trage concluzia că în școală nu funcționează un sistem de management al calității și nici proceduri care privesc calitatea educației furnizate. Chiar și în această situație există posibilitatea discernerii unor indicatori folosiți intuitiv și indistinct, care sunt subordonați altor indicatori și altor scopuri și obiective de dezvoltare. Având în vedere cele constatate, tabelul de mai jos sintetizează modul în care școala abordează diferiți indicatori de calitate. Acest tabel cuprinde nivelurile pentru care există evidențe privind indicatorii urmăriți (inclusiv tipul acestora – “valoare ajustată”, “valoare adăugată” sau “valoare creată”). Comentariile din anumite rubrici se referă la elementele specifice unității școlare. Spațiile libere indică absența preocupărilor pentru domeniul sau indicatorul respectiv.

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|--------------------|
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | |
| 1.a. Precondiții / resurse – referitoare la activitatea școlară a elevului | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.) | VaAj |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | VaAj; VaAd |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | VaAj |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | Va Aj |
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor: | |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | VaAj |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | VaAj; VaAd |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | VaAj; VaAd |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare | VaAj |
| 3.a. Relațiile elevilor | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității | VaAj; VaAd |
| 4.a. Produsele activității elevilor | |
| 4.a.1.: Monitorizarea progresului elevilor | VaAj |
| 4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor | VaAj; VaAd |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | |
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | |
| 1b. Precondiții/resurse – referitoare la personalul profesional. | |
| 1.b.1. Calificarea | VaAj; VaAd; VaCr |
| 1.b.2. Experiența: | VaAj; VaAd |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională | VaAj |

| | |
|---|------------|
| ulterioară proprie: | |
| 2.b.2. Proiectarea activității: | |
| 2b3. Desfășurarea activității: | |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională: | VaAj |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii: | VaAj |
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | |
| 4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare: | |
| 4b2. Proiecte și instrumente: | |
| III. MANAGEMENTUL | |
| 1.c. Precondiții / resurse – referitoare la management | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | VaAj |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | VaAj |
| 1.c.3.: Sistemul informațional | VaAj; VaAd |
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | VaAj; VaAd |
| 1.c.5. Resursa umană | VaAj |
| 2.c. Procese manageriale: | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | |
| 2.c.2. Procesul decizional | VaAj |
| 2.c.3. Comunicarea managerială: | VaAj |
| 2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.) | |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | |
| 3.c. Relații și cultura organizațională | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității | VaAj; VaAd |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | VaAj; VaAd |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a “stimei de sine” | |
| 4.c. Produsele manageriale | |
| 4.c.1. Produse | VaAd |
| IV COMUNITATEA LOCALĂ | |
| 1.d. Precondiții / resurse / elemente – referitoare la comunitatea locală | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | VaAj |
| 2.d. Procese | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | VaAj; VaAd |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | VaAd |
| 3.d. Relații | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte | VaAj; VaAd |

| | |
|---|------------|
| organizații și persoane din comunitate | |
| 4.d. Produse | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | VaAj; VaAd |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip "life long learning", TIC, etc.) | |

La finalul analizei, putem trage concluzia că în școala respectivă nu funcționează un sistem de management al calității și nici proceduri care privesc calitatea educației furnizate. Ca urmare, este necesară introducerea unui asemenea sistem, precum și dezvoltarea comunicării interne, asigurarea transparenței și clarificarea diferitelor roluri și responsabilități în privința asigurării calității educației, inclusiv rolul părinților și al administrației locale. Totodată, trebuie stimulate formarea și dezvoltarea profesională, participarea școlii la rezolvarea problemelor comunitare, dezbateră deschisă și asumarea problemelor școlii de către factorii de decizie, dezvoltarea instituțională planificată pe termen lung.

B. Școală de cartier cu clasele I-VIII dintr-un oraș capitală de județ din Moldova.

1. Prezentarea unității școlare

Istoria școlii începe în anul 1896, când Primăria a cumpărat un teren pe care s-a ridicat un așezământ cultural, transformat în 1910 în Școală primară. În perioada interbelică, aici a funcționat o școală de tip "haretian", grav avariata în timpul războiului. Reconstruită, clădirea școlii a fost folosită (între 1950 și 1978) pentru a găzdui elevii unei alte școli din oraș.

Din septembrie 1983 școala capătă personalitate juridică, fiind necesar un volum extraordinar de muncă din partea cadrelor didactice, a elevilor și a părinților pentru a reface clădirea care, după spusele directorului (ocupant al acestei funcții de la începuturile școlii) "arăta ca după război". Refacerea a durat un deceniu (din cauza resurselor insuficiente avute la dispoziție).

În ultimii 10 ani din istoria "cea nouă", școala a reușit să-și creeze o personalitate și un renume în cartier, datorită celor două "embleme" asociate: calculatorul și fotbalul.

Un parteneriat constant cu o fundație culturală, a permis școlii introducerea utilizării computerului în toate compartimentele administrative ale școlii: bibliotecă, secretariat, contabilitate, conducere, unde este folosit soft specializat și baze de date precum și introducerea câte unei ore de informatică pe săptămână pentru fiecare elev. Mai bine de jumătate din cadrele didactice ale școlii au abilitați de utilizare a computerului iar în cancelarie există un calculator conectat la Internet.

Relațiile cu comunitatea apropiată sunt constant bune, școala oferind spațiu pentru întruniri de cartier, pentru formări realizate de către agenții economici din zonă și pentru alte activități. Aceste relații sunt dovedite printr-un dosar numit "Imaginea școlii" care cuprinde relatări din presă, activitățile din comunitate ale elevilor și profesorilor, certificate de participare, rezultate la diferite concursuri.

Clasele cu program de fotbal au devenit un punct de atracție pentru elevi și părinți deoarece rezultatele obținute de elevii de la aceste clase sunt constant foarte bune.

O notă esențială a activității școlii este considerată receptivitatea și reacția adecvată – de tip proactiv – la schimbările care au loc în sistemul educațional și cel social. Prioritatea priorităților este considerată dezvoltarea resurselor umane, motiv pentru care eforturile sunt concentrate în direcția formării și dezvoltării continue a întregului personal al școlii. Același atenție este acordată elevilor, insistându-se pe dezvoltarea unor trăsături specifice: dinamism, spirit de inițiativă, sentimentul libertății și al autonomiei, încrederea de sine, creativitatea. Și toate acestea în conformitate cu sloganul școlii : "noi suntem prietenii fiecărui elev".

Ca date de identificare, pe care le considerăm relevante:

1. Numărul total de elevi: 280, din care 103 la clasele I-IV și 177 la clasele V-VIII
2. Cadre didactice:
 - 25 de cadre didactice - persoane fizice (inclusiv profesorii care completează norma în școală cu 2 până la 8 ore);
 - 21 de cadre didactice cu baza în școală, din care 16 cu norma întregă.
3. Baza materială:
 - 7 săli de clasă;

- 1 laborator de informatică;
- sală de sport;
- sală de festivități;
- bibliotecă;
- 2 terenuri de sport

Școala este amenajată tradițional. Sălile de clasă sunt dotate în majoritate cu bănci. Decorarea școlii este cea tradițională – trofee, panouri tematice. Singurul panou / avizier cunoscut de elevi și părinți este cel dedicat testării naționale. În rest, nici un elev și nici un părinte nu poate spune ce se afișează pe pereții școlii iar cadrele didactice se referă doar la avizierele din cancelarie.

La chestionarul aplicat au răspuns 20 de cadre didactice, iar la interviurile de grup au participat 16 părinți (câte doi pentru fiecare nivel de clasă) și 17 elevi din clasele III – VIII.

2. Cultura calității

Analiza modului în care este percepută și reprezentată calitatea în unitatea școlară analizată va avea două elemente majore: primul se referă la câteva trăsături culturale generale care vor trebui avute în vedere la elaborarea “Ghidului” de implementare a sistemelor de management și de asigurare a calității iar cel de-al doilea la modul concret în care diferitele grupuri de interes definesc acest concept. Aici, sursa principală o vor reprezenta răspunsurile cadrele didactice, deoarece ele sunt cele care contribuie în mod hotărâtor la definirea culturii organizaționale, dar vom marca și diferențele de percepție ale celorlalte grupuri de interes menționate (elevii și părinții).

2.1. Trăsături generale

Primul element care rezultă din prelucrarea rezultatelor obținute prin aplicarea instrumentelor de cercetare este **absența unei preocupări directe și explicite pentru asigurarea calității:**

- În documentele programatice (proiectul de dezvoltare instituțională, planuri operaționale etc.) nu există obiective explicite privind asigurarea calității. Chiar dacă se vorbește de “îmbunătățirea” sau “optimizarea” diferitelor aspecte ale vieții școlare, aceste ținte fiind legate mai mult de misiunea școlii decât de un concept conștient de calitate.
- “Creșterea calității educației” apare în toate discuțiile pe care le-am avut cu personalul, elevii și părinții dar numai după ce moderatorul a adus în discuție respectivul concept.
- Nu există solicitări explicite de la Minister sau de la Inspectorat privind managementul și asigurarea calității la nivelul unității școlare.

Ca urmare, obiectivele și instrumentele de asigurare a calității sunt mai mult implicite, ca fundal al dezvoltării instituțional și nu ca țintă explicită. O altă consecință (asupra căreia vom reveni pe larg) este diversitatea extremă a notelor definitorii ale acestui concept.

O altă trăsătură culturală importantă este **centrarea activității manageriale pe funcționarea și nu pe dezvoltarea școlii.** Centrul de interes este funcționarea unității cu precădere în plan operațional și cu referire explicită la asigurarea resurselor materiale și financiare. Ca urmare, asigurarea calității este pusă în relație directă cu eficientizarea activității. De asemenea, activitățile din planurile operaționale asociate proiectului de dezvoltare instituțională sunt privite ca un scop în sine, fără a estima / explica influența asupra realizării misiunii școlii și

asupra atingerii scopurilor majore de dezvoltare stabilite, chiar dacă această legătură este implicită în majoritatea cazurilor (deși nu în toate).

Această trăsătură este dovedită și de modul de întocmire a documentelor programatice. Acestea, sunt bine întocmite, consistente, iar țintele stabilite sunt realiste (chiar dacă mult prea multe) și s-a considerat necesară acoperirea uniformă a tuturor zonelor și ariilor de interes, fără a fi evidente anumite priorități de dezvoltare. S-a încercat planificarea amănunțită a tuturor domeniilor de activitate și a tuturor activităților propuse – ceea ce va duce la imposibilitatea monitorizării și evaluării tuturor acestor programe și activități.

O altă confirmare a acestei situații o reprezintă tematica activității consiliului de administrație (care face **administrație**, neocupându-se **deloc** de politica / strategia școlii) și a consiliului profesoral (3/8 teme “profesionale” – disciplina, probleme educative, cunoașterea personalității elevilor – și 5/8 teme de “administrație”).

Această trăsătură are mai multe cauze posibile, cele esențiale fiind:

- Tradiția îndelungată a centralismului care face extrem de dificilă gândirea autonomă și procesul decizional bazat pe negociere și participare¹. Se spune că “obișnuința este o a doua natură”, or obișnuința de a primi și chiar de a cere “indicații” este adânc înrădăcinată, mai ales la nivelul personalului.
- Existența unor obstacole obiective majore în fața descentralizării (începând cu legislația deficitară și terminând cu atitudinea inspectoratului școlar).

Această trăsătură va face dificilă conceperea și aplicarea unor indicatori de “valoare adăugată” și de “valoare creată”.

O a treia trăsătură generală vizează modul în care este înțeleasă activitatea de asigurare a calității, aceasta fiind abordată **exclusiv procedural** și ca o responsabilitate **internă** a școlii:

- Cadrele didactice din școală consideră că asigurarea calității ține de **proceduri** (care trebuie să fie clare, precise și transparente) și că, odată stabilite, ele nu mai trebuie schimbate, chiar insistându-se pe necesitatea unei stabilizări. Ca urmare, introducerea unei viziuni “transformaționale” asupra asigurării calității și, implicit, elaborarea unor sisteme **funcționale** de revizuire a procedurilor de asigurare a calității vor fi dificile.
- Toată lumea consideră asigurarea calității ca o **sarcină exclusivă a școlii**, chiar dacă părinții consideră că ar trebui să fie și ei mai mult implicați în procesul decizional. În acest sens, părinții sunt văzuți ca un grup “intern” școlii iar nu ca reprezentanți ai comunității. De exemplu, chiar dacă școala este deschisă la comunitate (existând colaborare sistematică cu multe organizații), această colaborare este văzută mai mult ca un mijloc de asigurare / creștere a resurselor disponibile iar nu ca o satisfacere a unor nevoi ale comunității și nici ca o modalitate de implicare a comunității în asigurarea calității.

Aceste trăsături combinate vor atrage următoarele consecințe:

- Chiar dacă există preocupări subsumate diferiților indicatori de calitate, aceste preocupări vizează, **cu precădere “valoarea ajustată”** și mai puțin “valoarea adăugată” și “valoarea creată” care implică o evoluție permanentă a înseși sistemelor de asigurare a calității.

¹ Vezi, în acest sens, studiile anterioare realizate de către I.S.E. dedicate culturilor organizaționale (www.ise.ro)

- Chiar dacă există indicatori de “valoare adăugată” și “valoare creată”, urmărirea lor **nu este sistematică**, subordonată unei politici proprii de asigurare a calității, ci implicită, legată de alte ținte ale dezvoltării instituționale.
- Aspectele vieții școlare urmărite prin acești indicatori sunt văzute ca **parte a funcționării școlii, nu ca parte a dezvoltării instituționale** și cu atât mai puțin ca elemente ale unui sistem de asigurare a calității. De aceea, implementarea sistemelor evolutive de asigurare a calității va fi problematică.
- Va fi **dificilă implicarea celorlalte grupuri de interes** comunitare (în afara părinților, desigur) în asigurarea calității.

2.2. Conceptul de calitate

Din răspunsurile la chestionarele aplicate cadrelor didactice rezultă o interpretare foarte diversă a **conceptului de calitate**: la 20 de profesori chestionați sunt menționate 16 trăsături distincte. Acest lucru este confirmat și de modul în care este descrisă o “școală bună” de cadrele didactice din școală dar și de către părinți.

Chiar având în vedere trăsăturile de mai sus, cadrele didactice încep să înțeleagă mai bine care ar fi rolurile și funcțiile școlii. Cel puțin la nivel retoric, este evidentă orientarea conceptului pe criterii de relevanță a educației oferită. Orientarea “internă” a activității școlare a început să fie completată cu elemente specifice celorlalte două “valuri” în asigurarea calității (asigurarea calității prin interfață și “calitatea pentru viitor”)

Există, însă, o contradicție între ceea ce **spun** cadrele didactice și ceea ce **fac** ele: argumentarea relevanței temelor predate la un moment dat și legarea subiectelor abordate de situațiile concrete de viața nu au devenit practici curente.

Acest lucru este reproșat școlii și de către părinți: ”elevii nu știu ce să facă cu cunoștințele”; “elevii nu știu ce să facă în viață: nu au opțiuni, nu au modele”.

Aceleași trăsături, **diversitatea** și caracterul parțial **contradictoriu**, sunt evidente și la modul în care este definit “elevul bun” și “profesorul bun”.

În privința “**elevului bun**”:

- Portretul global este contradictoriu: conformismul și autonomia au ponderi apropiate, dar cu predominarea primului.
- În plus, răspunsurile denotă lipsa unei viziuni și a unei culturi **comune** privind chiar funcțiile educației și nu numai asupra conceptul de calitate.

În privința “**profesorului bun**”:

- Este evidentă aceeași lipsă de viziune comună. Chiar și părinții au păreri foarte diferite despre cadrele didactice din școală și privind caracteristicile unui “bun profesor”
- Totuși, predomină trăsăturile “tradiționale” (pregătirea în specialitate și pedagogică).
- Părinții, în schimb, pun pe primul plan capacitatea “de a se face înțeles” și motivația (“dragostea de meserie”), chiar dacă cele mai importante lucruri învățate de copiii sunt considerate tot “cunoștințele”, acumulate în vederea reușitei viitoare la examene. Este interesantă, în acest sens, remarcă referitoare la categoria de cadre didactice preferată de copii: profesorii cu experiență, deoarece cei tineri “nu sunt înțeleși”.

- Profesorul este **izolat** de restul colegilor și de comunitate. Același lucru a reieșit și din observarea unor lecții: profesorii folosesc **exclusiv** cunoștințele de la disciplina respectivă necăutând să le integreze, nici măcar în aria curriculară respectivă, transdisciplinaritatea lipsind cu desăvârșire. Chiar și părinții au reproșat școlii lipsa unității în cerințe și modalități de evaluare.
- Profesorul este centrat pe conținutul disciplinar și mai puțin pe elevi, pe deprinderi și mai puțin pe înțelegere. De exemplu, profesorul de informatică utilizează termenii de specialitate în limba engleză chiar la copiii de ciclu primar care nu stăpânesc această limbă și insistă pe un algoritm care nu a fost explicat dar care trebuie însușit ca atare. De asemenea, elevii reproșează profesorilor lipsa de interes și chiar desconsiderarea aspectelor ce țin de dezvoltarea afectivă și socială a elevilor.
- Se acordă o pondere mică **educației elevului ca personalitate integrală**.
- Acest lucru este confirmat și de modul în care este înțeles “activismul” elevului, doar ca răspuns optim la inițiativa profesorului și nicidecum ca inițiativă proprie, chiar dacă sunt folosite și metode noi (jocuri de rol etc.).
- De asemenea, profesorul oferă, de regulă, un feed-back elevului (de tipul “bine” / “rău”) dar nu este deloc pregătit să accepte feed-back-ul acestuia².
- La fel, se acordă o **pondere mică** trăsăturilor ce țin de propria capacitate a profesorului de dezvoltare profesională și personală.

Foarte interesante sunt comentariile privind “**colegul bun**”:

- Pe fondul unei dispersii mai mici a răspunsurilor, este evident caracterul **ideal** al portretului realizat, bazat mai mult pe ce și-ar **dori** oamenii și mai puțin pe ceea ce există deja. Pe de altă parte, acest portret ideal denotă conștientizarea necesității colaborării la nivelul întregului corpului profesoral.
- Principalul motiv este că un “coleg bun” nu poate fi un “profesor bun”: trăsăturile sunt diferite, lipsind caracteristicile dominante ale “profesorului bun” (între care pregătirea de specialitate și pedagogică ocupă un rol important).

La fel de interesante sunt comentariile despre “**directorul bun**” (mai ales având în vedere evidentele relații excelente dintre director și corpul profesoral din școală:

- Pe un fond de variabilitate mare a răspunsurilor, predomină “orientarea pe relații umane” față de “orientarea pe sarcină”. Deci, directorul este un mai mult un facilitator al relațiilor interpersonale și constructor al echipelor din școală decât un planificator, organizator și evaluator al activității din școală.
- Alt element interesant este că trăsăturile “directorului bun” sunt mult mai apropiate de cele ale “colegului bun” decât de cele ale “profesorului bun”.
- Predomină orientarea internă a funcțiilor manageriale. De exemplu, nu există preocupări sistematice privind comunicarea și propagarea documentelor programatice ale școlii în comunitate (dincolo de comitetul de părinți care este informat).
- Comunicarea internă este considerată o funcție managerială esențială și este bine realizată de către conducerea școlii. Ca urmare, numărul ședințelor a fost redus la strictul necesar, comunicarea curentă realizându-se prin calculatorul din cancelarie, avizier și prin șefii de colective și comisii.

² Acest lucru este evident și din răspunsurile elevilor la un chestionar aplicat din inițiativa directorului, care cuprindea, printre altele, și întrebări referitoare la nemulțumirile elevilor față de cadrele didactice.

Analiza complexă a rezultatelor aplicării instrumentelor de cercetare menționate, indică și alte elemente culturale dominante, pe care le considerăm relevante pentru o viitoare implementare a sistemelor de management și de asigurare a calității.

- Există o percepție pozitivă, în rândul cadrelor didactice, a propriilor competențe profesionale și asupra satisfacției părților interesate (elevi, părinți, instituții școlare care preiau absolvenții etc.). Această percepție va face dificilă implementarea unor sisteme care necesită schimbări profesionale majore (mai ales cele care presupun schimbări **atitudinale** majore).
- Cadrele didactice preferă o formare centrată pe școală și, de preferință, în mod nonformal / informal (studiu individual, realizarea de auxiliare curriculare, discuții cu colegii etc.) și mai puțin prin programe de formare, chiar dacă impactul acestor programe asupra practicii profesionale este apreciat ca pozitiv.
- Implicarea elevilor, a părinților și a comunității în general în viața școlară și mai ales în problemele curriculare nu este văzută ca necesară. Ca urmare, anticipăm rezistența cadrelor didactice față de orice tentativă care ar implica restrângerea autorității cadrului didactic asupra procesului educațional. În același sens, va fi dificilă implementarea unui concept modern al calității – centrat pe client / beneficiar și nu pe prestatorul de servicii.
- Predomină o cultură a competiției iar participarea și rezultatele obținute la diferite concursuri, inclusiv la olimpiade, sunt apreciate pozitiv.
- Valorile esențiale promovate sunt eficiența și eficacitatea.

3. Managementul calității

Nu există, în școală, un sistem și proceduri legate de managementul calității. Chiar și în această situație, există posibilitatea discernerii unor indicatori folosiți intuitiv / indistinct / subordonați altor indicatori și altor scopuri și obiective de dezvoltare.

Având în vedere cele constatate, tabelul de mai jos sintetizează modul în care școala abordează diferiți indicatori de calitate. Acest tabel cuprinde nivelurile pentru care există evidențe privind indicatorii urmăriți (inclusiv tipul acestora – “valoare ajustată”, “valoare adăugată” sau “valoare creată”). Comentariile din anumite rubrici se referă la elementele specifice unității școlare. Spațiile libere indică absența preocupărilor pentru domeniul sau indicatorul respectiv.

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|---|
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | |
| 1.a. Precondiții / resurse - referitoare la activitatea școlară a elevului | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.) | VaAj și VaAd. Recondiționarea spațiilor și a infrastructurii este o prioritate majoră a școlii. |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | VaAd |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | VaAj |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | - |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | - profesor responsabil; nu există un consilier calificat permanent în școală; consilierea se limitează la cea pentru continuarea studiilor după clasa a VIII-a |

| | |
|--|---|
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor: | - nu există personal medical permanent în școală |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | VaAj – mai ales pentru copiii proveniți din familii sărace |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | - |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | VaAj |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | VaAj; VaAd; “activismul” la ore se limitează la răspunsurile date profesorului. |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | VaAj; VaAd |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare | VaAj; VaAd. |
| 3.a. Relațiile elevilor | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității | VaAj |
| 4.a. Produsele activității elevilor | |
| 4.a.1: Monitorizarea progresului elevilor | VaAj |
| 4.a.2: Produsele școlare ale elevilor | VaAj, cu elemente de VaAd |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | - doar informal |
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | - |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | |
| 1b. Precondiții/resurse - referitoare la personalul profesional. | |
| 1.b.1. Calificarea | La nivel de VaAj: toate cadrele didactice sunt calificate La nivel de VaAd: 20 din 21 cadre didactice au urmat programe de formare continuă în ultimii 5 ani La nivel de VaCr.: directorul școlii este formator de directori; |
| 1.b.2. Experiența: | VaAj |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie: | - |
| 2.b.2. Proiectarea activității: | - |
| 2b3. Desfășurarea activității: | - |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională: | VaAj – computerul a fost folosit și la orele de biologie, geografie, limba engleză |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | - |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii: | VaAj |
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | |
| 4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare: | - |
| 4b2. Proiecte și instrumente: | - |
| III. MANAGEMENTUL | |
| 1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | VaAj |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | La nivel de Va.Aj: directorul a beneficiat de pregătire managerială (este și formator) |
| 1.c.3.: Sistemul informațional | La nivel de VaAj: personalul școlii are acces la informația relevantă |

| | |
|---|---|
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | La nivel de VaAj și de VaAd, cu elemente proiective de VaCr. |
| 1.c.5. Resursa umană | VaAj |
| 2.c. Procese manageriale: | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | La nivel de VaAj. |
| 2.c.2. Procesul decizional | VaAj; VaAd |
| 2.c.3. Comunicarea managerială: | VaAj |
| 2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.) | - |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | - |
| 3.c. Relații și cultura organizațională | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității | VaAj; VaAd |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | VaAj, cu elemente de VaAd |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | - |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a “stimei de sine” | VaAj |
| 4.c. Produsele manageriale | |
| 4.c.1. Produse | VaAj; VaAd; VaCr – produsele manageriale reprezintă un punct tare al conducerii școlii |
| IV COMUNITATEA LOCALĂ | |
| 1.d. Precondiții / resurse / elemente - referitoare la comunitatea locală | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | La nivel de VaAj, cu elemente de VaAd |
| 2.d. Procese | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | La nivel de VaAj: comunitatea participă la proiectele școlii (20 de parteneri instituționali din comunitate – guvernamentali / nonguvernamentali, organizații profit / nontprofit, din sectorul public / privat); |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | VaAj; VaAd |
| 3.d. Relații | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate | VaAj. VaAd |
| 4.d. Produse | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | VaAj; VaAd |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip “life long learning”, TIC, etc.) | - școala își pune spațiile și facilitățile la dispoziția comunității dar fără a oferi explicit servicii oferite comunității |

În concluzie, având în vedere că indicatorii de “valoare ajustată” se referă mai mult la funcționarea curentă a școlii, nefiind indicatori de calitate reali și, de asemenea, în absența unui sistem explicit de management al calității, preocupările identificate de asigurare a calității (deci la nivel de “valoare adăugată” și “valoare creată”) se referă la:

- Accesul elevilor la facilități.
- Siguranța fizică și psihică.
- Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare.
- Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare.
- Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare.

- Produsele școlare ale elevilor.
- Calificarea cadrelor didactice.
- Asigurarea resurselor financiare și materiale.
- Procesul decizional.
- Relațiile – de la nivelul personalului și cu comunitatea.
- Valorile dominante.
- Produsele manageriale.
- Prezența școlii în comunitate.
- Implicarea comunității în procesul decizional.
- Investiția comunitară în educație

Toate aceste elemente pot fi utilizate ca **ancore** pentru dezvoltarea unui sistem propriu de asigurare a calității, mai cuprinzător și mai dinamic.

C. Liceu Pedagogic dintr-un oraș din Vestul României

1. Elemente monografice³.

Actualul *Liceu Pedagogic* este urmașul - în fapt dar, în foarte mare măsură, și **în spirit** - al formei elementar-academice a *Preparandiei*. Înființată, pentru 78 de viitori învățători, în anul 1812, la un secol după apariția în această zonă a primei școli (de rit franciscan) și cu tot atât timp înainte de crearea primelor două licee românești din oraș, instituția apărea pe fondul vexațiunii resimțite de toată intelectualitatea românească la refuzarea imperială a *Supplex Libellus*-ului iluminist al Școlii Ardelene, dar și în condițiile local-specifice ale intricate dispute național-etnic-(intra)religioase în *melting-pot*-ul populațional al regiunii: emanciparea națională se revendica - de la autoritatea habsburgică (apoi austro-ungară⁴) - identitar-etnic, dar și canonic, prin delimitare de conlocuitorii atât maghiari, cât și sârbi. Astfel, **educaționalul** - principala cale de influențare pro-națională a elevilor, dar mai ales a familiilor acestora - era **împreună cu** mai degrabă decât *alături de* eclesiasticul militant, teren de îmbinare a vieții școlare și circumșcolare, într-un efort - defel lesnicios, dar mai cu seamă profund amprentant - de asociere a cutumiarului cu endemicul.

Una dintre dovezile elocvente este destituirea, după doar trei ani de la apariția școlii, a directorului ei fondator, pentru că se implicase, ca titular al catedrei de Religie (catihet), în numirea unui ierarh român în locul unui sârb. Probantă este și denumirea ei oficială: **Școala Pedagogică Greco-Ortodoxă Neunită Românească**, ținând să marcheze, "analitic-descriptiv" (și mai curând politic decât neecumenic) un 'accent axiologic' resimțit atunci ca indispensabil. Contopirea, după câteva decenii, cu Școala Clericală (ortodoxă) confirmă că orientarea eclesiastică, imprimată de prelatul care fusese primul ei director, continua să prevaleze asupra secularizării spirituale. Ea s-a și menținut ca atare peste un secol și jumătate. Mai mult: după 1918, când, sub influența franceză caracteristică epocii, instituția devine *Școală Normală*, ea este repetat readusă sub autoritate bisericească, urmând să funcționeze, ca toate similarele ei, cu un "*orariu* [programă de studiu] *militar*" – cu tot ce presupune această combinație în formarea unei mentalități și în mitologizarea unei tradiții.

Până la Primul Război, școala este condusă de toate personalitățile locale proeminente, activitatea lor complexă conferindu-i, pe lângă misiunea de civilizare a spațiului rural prin "produsul" ei specific, învățători și educatoare, și pe aceea de centru al spiritualității laic-urbane acut-naționale, viguros confirmat cu prilejul mișcării prounioniste de la 1918. Prima femeie-director este numită în 1920. După Al Doilea Război, numele pe care le ia, succesiv, sunt, și ele, semnificative pentru epocă: *Școală Pedagogică* - de Băieți, apoi de Fete (viitoare educatoare), apoi Mixtă -, iar în 1966 *Liceu Pedagogic*. Între 1981 și 1990 ea devine *Liceu Industrial*, ca semn al "înnoirii", însă, desigur, nu în direcția modernității, cum (putea) părea atunci, ci în aceea, încă mai păgubitoare decât specificul cultic-cazon al acestui tip de instituție, a iluzoriei reproletarizări a intelectualității.

Din 1990, când ia numele fondatorului ei, școala revine - de asemenea simptomatic, dar "în oglindă" - mai întâi la (scurta) tradiție interbelică de *Școală Normală*, iar apoi, nu fără a se dori calitatea de Colegiu - opțiune căreia i s-a opus vehement, ca și în alte locuri, direcția (în

³ Elementele monografice au fost sintetizate prin prelucrarea surselor: lucrări de istoriografie, pagina *web* a școlii, selecțiuni din presa locală, Ghidurile de analiză a documentelor; de observație; de interviu.

⁴ complicată în evenimentele de la 1848, de la 1918 și, din nou, după 1990, de diverse dispute - în care intelectualitatea se implică și azi, destul de pătimăș (cei foarte tineri - firește, mai ales în discuții informale).

sens administrativ, dar și ideologic) tradiționalistă -, la condiția postbelică de *Liceu Pedagogic* – detaliu istoric care face mai lesne de înțeles determinarea acestui gen de școală în a echilibra - și chiar, în varii epoci, în a intercalibra - *tradiția* și **actualizarea**, precum și străduința de a convinge despre legitimitatea și tenabilitatea acestui demers.

Caracterul hibrid și anacronic transpare, însă, îndată ce se constată că "slujitorii" lui consideră că datoria lor este nu de a *stoca și prețui* tradiția, ci de a o **cultiva și perpetua** – țintă funcție de care înscrierea într-un prezent modern, esențial marcată de prima, constă nu în **comutarea** prin **adoptare**, ci în *adaptarea* prin (cum altfel?) *asimilare* a actualității. Aflat în interregnum paradigmatic, acest gen de instituție, pliat pe educo-ideologia pe care o servește (ultra)disciplinat/r - pare a continua să fie convinsă că **tradiția** ar fi fiind nu **amintirea** pioasă a trecutului, ci *prelungirea* lui voluntaristă în prezent și proiectarea lui în viitor. Și nu alta îi va fi concepția până la ieșirea ideologiei educaționale pe care o ilustrează din *propria* ei contemporaneitate.

Elocvent în acest sens este că, dacă într-un simpozion din **1994** orientarea școlii apărea, ca și a epocii, tipic retroiectă, o prezentare din **2002** o declara, cu emfaza bine conservată a unui limbaj care "înlemnea", reflex, conceptele noi: în 'reală disponibilitate și capacitate de asimilare și implementare' a 'politicii educaționale guvernamentale vizând reforma', cu 'centrarea managementului educațional pe construcția unei ambianțe pedagogice stimulative pentru efortul de înnoire metodologică și de restructurare a conținuturilor educative', printr-un 'stil managerial permisiv, în acord cu obiectivele și finalitățile educaționale specifice instituției școlare'. În **2005**, discuțiile pregătitoare lucrării de față rețineau, însă, ca 'punct slab' '**conservatorismul multor membri ai corpului didactic**'⁵ – amendat, însă, imediat, de 'punctul tare' al '**tradiției**'.

Retorica pro-reformatoare a convins, totuși: în 2005 școala a primit, pentru un proiect de "Cetățenie", certificatul de "Școală Europeană", fiind - precizează în presă directorul ei - una dintre cele doar opt din România care îl dețin. În opinia sa, distincția respectivă consfințește participarea instituției la 'promovarea calității în învățământul preuniversitar', 'coerența activităților de cooperare europeană cu politica generală a instituției școlare', 'integrarea activităților de cooperare europeană în programul curent al școlii', existența 'strategiei și a modalităților de diseminare' și '*calitatea* parteneriatelor stabilite' (cu școli din Marea Britanie, Germania, Suedia și Letonia). Interesantă, sub aspectul consistenței **culturii calității**, este explicația oferită pentru contradicția (aparentă) între consacrarea eforturilor de modernizare și conservatorismul majoritar: cum notează principala sursă monografică utilizată aici, euro-parteneriatul a fost posibil prin existența în școală a unui grup foarte restrâns de profesori (de liceu), având relații personale cu membri ai unor instituții similare din Europa.

Nu este, însă, mai puțin adevărat că respectivul proiect are ecou de stimă într-o școală, totuși, eteroclită.

În privința **activității curente**, este de constatat că, funcționând cu 51 de profesori⁶ titulari - toți în specialitate, conform datelor oferite - și cu 11 (inerenți) suplinitori, *Liceul* înregistrează

⁵ tentă reieșită și din răspunsurile profesorilor la ancheta noastră; din perspectiva multora dintre ei, școala este o favoare, și nu un serviciu (social).

⁶ nume generic pentru toate tipurile de "cadre"

o **rată de promovabilitate de 100%** la examenele naționale⁷, o prezență remarcată la faza județeană a **concursurilor școlare**, o **activitate editorială** remarcată în mediul ei: **reviste** de cultură școlar-profesională și literare - două ale elevilor și două ale profesorilor (una destinată activității de 'formare a formatorilor') - și o **colaborare** curentă la publicații locale - fiind, deci, "exemplar" în convenția dată, inclusiv pentru că a rămas un fel de "școlă de protocol" a ISJ, găzduind sau chiar organizând manifestări atât locale, cât și regionale și naționale.

Înscris în tiparul vechilor instituții de învățământ plasate în clădiri auster-impunătoare (totuși preferabile blocului-"stas" al culturii sovietizante), cu săli de clasă tradiționale, *Liceul Pedagogic* de aici are toată logistica uzuală, cu dotări tehnologice noi: calculatoare, conectare la Internet cu acces liber pentru elevi, cabinet medical, internat, cantină, ca și o școală proprie de aplicație și o secție postliceală.

2. Cultura calității.

Dar mai ales (este de subliniat) el are, acum, o **generație școlară evoluată** față de anii anteriori – **opiniile elevilor** (dar mai ales cele rezultate din subtextul lor) fiind relevante pentru ceea ce am numi, prin metaforă, "clasa de mijloc" a populației școlare de la noi. Polaritatea lor marcată față de cele ale **părinților** și ale **profesorilor** surprinde nu în sine - lucrul nemaifiind, astăzi, chiar de mirare -, ci în context: (in)formați într-un **mediu** și într-un **mod** prin excelență convențional, tinerii preadulti de aici resping în chip expres *vetustul* și *inerțialul*, dar - de interes pentru tema noastră - nu numai juvenil-protestatar, ci conștient-polemic, deoarece pun explicit în cauză însăși *stima adulților față de acestea*. Semnificativ este și că, cel puțin declarativ, **direcția școlii** se situează de această parte, poziție care, dacă nu o substanțializează, o încurajează.

În schimb, se constată nemulțumirea solidară elevi-părinți față de slaba lor consultare în alcătuirea orarului - în care precumpănit, dacă nu exclusiv, rămâne interesul *personal* al profesorilor -, dar și (ce-i drept, mai timid) a curriculumului - câmp de discuție care arată, o dată în plus, conservatorismul profesorilor, care îi văd mai degrabă pe *părinți* decât pe *elevi* în rol de contributory la proiectarea curriculară! Sub aspectul funcționării curente (așadar, nu calitativ), faptul arată o bună relație a școlii cu părinții, înscrisă, de altfel, în Planul de dezvoltare instituțională - axată, însă, admite directorul, pe contribuția acestora la dotarea claselor. Planul are în vedere și contactul "permanent" cu autoritatea locală, dar destinat determinării unei poziții - dacă nu favorizante, cel puțin favorabile școlii, prin "invitarea la festivități" și prin "audiențe la Primărie".

Reiese că, figurate, zonele de interes ale grupurilor implicate ar fi excentric-secante; or, despre **cultura calității** - sau măcar despre un teren fertil pentru dezvoltarea ei - se poate vorbi, dacă nu în idealitatea **concentricității**, cel puțin în realitatea *înscrierii* lor, mai ales când, stimulată (prin formare), reprezentarea și modelarea relațiilor ar deveni curentă. Dar, deși '**cultura calității**' este cunoscută și "mărturisită" ca idee, ea se caracterizează printr-un convenționalism în care încă se citește reflexul conformării la administrativismul rezident al sistemului. Preluarea ca atare a noțiunilor de gen din documente oficiale și gradul foarte mare de generalitate (abstracție) la care acestea rămân, precum și asumarea lor neinternalizată nu le împiedică vehicularea, dar le obturează concretizarea.

⁷ concludentă mai ales prin raportul dintre cererea de înscriere și oferta de școlarizare, prima fiind, la liceu, cu 35% mai mare; acest tip de școală este în continuare solicitat, într-o societate predominant rurală, cu speranță de școlarizare superioară încă mică și cu o mentalitate certificativă net predominantă față de cea calificativă)

Din acest punct de discuție, abordarea eficientă a (temei) **calității** cere prioritar eliminarea - **dintâi la nivel conceptual** - a acestei cauze de fond, care blochează cunoașterea 'de fapt' și operaționalizarea 'de drept' a **ideii** de **calitate**. La originea poziției actuale a directorilor (mai ales de școli mari, *i.e.* deținătoare de influență) stă, în opinia mea⁸, echivalarea ilicită a **obligărilor** de serviciu **reglementate și stipulate ocupațional** în fișa de post ca **atribuții**, cu **îndatoririle reglatoare** asumate **etic-profesional**, în bază de **competențe** (bine) formate. Ilegitimă și noțional, omologarea este cauzată de confuzia curentă **performare/perfomanță** și de mentalitatea (inacceptabilă etic, dar cu atât mai mult în **profesionismul managerial** presupus de **descentralizare**) după care *ce e oricum de făcut se poate face oricum* – de care principal responsabil este rezidualul reflex egalitarist-etatist; principal, dar *nu unic*, fiindcă, adesea motivată cu eternul alibi al 'moștenirii istorice', situația are cauze imediate: alături de invocata anastatică a sistemului (și ea o justificare formală, "sistemul" neexistând în afara "emulilor" lui), un rol nu neglijabil îl are insuficiența/lipsa **limpezirilor conceptuale** și a unei consecutive **formări profesionale adecvate**. Complacerea 'oamenilor școlii' în (dacă nu este pretențios spus) empirismul convingerii că dacă sunt "bani" și autonomie apare și calitatea⁹ este încurajată de neîndestul prezenta și insuficient rafinată contribuție specifică a **cercetării** - zona unde, în definitiv, începe (în sensul abordării, circumscrierii, dezomonimizării, descrierii și modelării) **cultura calității** - la necesare clarificări de **câmp** și de **orizont**, dar și la **specificizarea demersului**.

Două exemple, aici: noțiunile (corelative în disfuncția pe care o discut) 'valoare **adăugată**' și 'asigurarea calității' în educație. Prima, preluată din Economie și folosită ca atare, trece drept "măsura tuturor lucrurilor" în **calitate**. În discuțiile pregătitoare asupra temei noastre, a părut că ea se plasează, totuși, la locul cuvenit: ca speță a ce am numit 'valoare **modificată**', vizând mediul-reperabil între **minimumul-acceptabil** al valorii 'ajustate' și **optimumul-desirabil** al celei 'create' - împreună cu care să formeze setul de indicatori. Totuși, în raportul final, **head-ul** 'valoare **modificată**' nu apare, 'valoare **adăugată**' ținând și acest rol (meta-criterial), dar și pe cel de simplu criteriu – ceea ce, dincolo de opțiunile personale, creează confuzii.

Construcția completă propusă - care pornește, pe lângă **excluderea din discuție** a valorii **nemodificate** (*i.e.* anastatice, nici măcar **ajustate**, adică tipică declinului, deci neavenită în reforma veritabilă), de la: **1/ crezul că obținerea/creșterea calității** depinde esențial de **poziția "actorilor" față de valoare**; **2/ principiile diferențierii necesare între simpla funcționare instituțională și producerea de valoare** și între **cantitativ** (minim/maxim) și **calitativ** (optim) - vizează relația **nivelurilor valorice** selectate cu **domeniile principale** de manifestare – intersecțiile lor fiind **reperabile de pachet criterial (standarde)**. Ea este următoarea:

⁸ Punctez, astfel, ca și **chestiune de principiu**, caracterul personal al textului din această secțiune și, conform celor convenite în urma discuției privind **modul inacceptabil de procedare** cu lucrarea de plan din 2004, **răspunderea asupra lui în forma în care a fost redactat** - cu atât mai mult cu cât și în tema de față contribuția mea teoretică este în parte preluată ("anonim") pentru secțiunea de început, iar în parte ignorată (din nou inacceptabil, ea fiind, totuși, singura de acest fel în lucrare).

⁹ sau chiar, cum "scăpa" cineva la o recentă emisiune TV, 'nu mai e nevoie de calitate' - gând comun al celor nepregătiți managerial pentru **producerea calității**, dar înrădăcinați în evaluare paușală...

| | | V a l o a r e m o d i f i c a t ă | | |
|--------------------|----------------------|---|---|---|
| Niveluri valorice | | Valoare <u>optimă</u> : c r e a t ă | Valoare <u>maximă</u> : a d ă u g a t ă | Valoare <u>minimă</u> : a j u s t a t ă |
| Domenii aplicative | | ← | | ● |
| CONDIȚII | variabilizate | <i>diversificate</i> | <i>modernizate</i> | |
| DEMERSURI | în proiectare | <i>în finalizare</i> | <i>în derulare</i> | |
| PRODUSE | intenționate | <i>contractate</i> | <i>planificate</i> | |
| INTERESE | prezuate | <i>analizate</i> | <i>conștientizate</i> | |

Dar: deși evident necesar, în logica afirmării **calității** acest pas nuanțator nu era cel dintâi; neprecedat¹⁰ de un **edificiu axiologic** (optim-orientativ¹¹, nu exclusiv), el este primul pândit de empirism (ca și de acea "concepție" după care, când ai nevoie, cauți principiile cu care să-ți motivezi "măsurile"). Or, dacă se convine că, în context reformativ *post-* (și încă dorit ca *ex-*)totalitar, abordarea decisă a **calității educației** are **scop institutiv** - calea de atac cea mai potrivită fiind, prin urmare, cea **deductivă** -, instanța **prioritar-procalitativă** este **structurarea hic et nunc** (și nu împrumutarea) unui **set de valori cu funcție referențială**, de la actualizările în sistem ale căruia să se urmărească, prin evaluare adecvată¹², efectele pe care le are **introducerea strategiilor procalitative** (începând cu formarea necesară, preliminară acestei introduceri).

Al doilea exemplu de lucru este: '**asigurarea calității în educație** (în opinia mea, corect: *în Educație* ca [sub]sistem). Realitatea acoperită de acest concept este cea a **preconțiilor obligatorii** și **maxim-possibile necesare pregătirii** pentru obținerea propriu-zisă a calității, ilustrând ceea ce cu un alt prilej numeam (aparent paradoxal) **câmpul remedial-preventiv** (*i.e.* al acțiunii prealabil-asiguratorii, de resortul autorității¹³, **la nivelul-suport**, a apariției și optimizării calității - întru creșterea pre-/provizională a șanselor **la nivelul-obiect**).

De acest concept ("-fanion" dacă politicile sunt corecte, "-valiză" dacă ele sunt retorice) este de disjunct expres cel de **generare a calității educației** (ca **proces**), înțelesă ca **optim** al

¹⁰ în manieră remedial-preventivă (a se vedea imediat mai departe, exemplul al doilea)

¹¹ cu un termen pe care l-am propus în alte cercetări: **eutropic**

¹² pe un palier de repere precum, de exemplu: **validitate, valabilitate, viabilitate** și **variabilitate** - funcție de care este de gândit pre-proiectarea indicilor **standardului de profesionalizare**

¹³ de unde legitimitatea unui astfel de generic pe o lucrare de profil editată de aceasta (pe care o semnalăm - fără a-i discuta opțiunile sau conținutul): Felea, Gheorghe; Neacșu Ioan (editor). **Asigurarea calității în educație**. [Galați], Editura Școala gălățeană, [2005]. Vol.I, Documente..., 196p. Vol.II, Valori... [studii], 100p. [Autor intelectual: Ministerul Educației și Cercetării].

progresului personal, care privește zona **activităților** și **modurilor** necesare și utile **producerii efective** a calității - de resortul "actorilor" direcți (considerați împreună¹⁴), reprezentând, corespondent, **câmpul acțional-efectiv** (câmpul acțiunii la nivelul-obiect).

Mai mult însă: cele două concepte (disjuncte) nu sunt suficiente. *Asigurarea* și **generarea** sunt activități precedate de *garantarea* (prin lege, contractuală) a condițiilor procalitative, respectiv succedate de *efectuarea* (reală, concretă) a demersurilor de gen. Construcția propusă - de asemenea matricială (pentru efectivitatea ei, dar și pentru unitatea viziunii) - privește relaționarea celor patru **paliere** la care se petrece intervenția cu **perspectivele** referențiale: sistemică, intrinsecă și comunitară, la intersecția cărora apar (formulate, aici, mnemonic) **reperle-cheie ale evaluării sistemice a reformei procalitative**:

| PERSPECTIVE PALIERE | Pro-educațională - valori - | EDUCAȚIONALĂ - acțiuni - | Co-educațională - implicări - |
|--|--|---|--|
| (1) Politici (câmpul <i>garantării</i>) | restituie/destituie | INSTITUIE | constituie |
| Strategii (câmpul <i>asigurării</i>) | analizează | PROIECTEAZĂ | proporționează |
| (2) Tactici (câmpul <i>generării</i>) | deduce | PRODUCE | induce |
| Tehnici (câmpul <i>efectuării</i>) | conține | OBȚINE | susține |

Acest gen de disjuncții nu este, cum din comoditate sau intoleranță se (sub)înțelege uneori, sub puterea de receptare sau în afara voinței de acceptare a viitorilor manageri din sistem. Printr-o **formare adecvată**, el va fi prizat, contribuind nu doar la înlăturarea prejudecății că *bugetul de antrepriză* (resurse "reci") ar fi suficient în sine, în absența sau în disprețul *bugetului de expertiză* (resurse umane bine formate)¹⁵, ci și la instituirea bazei conceptuale de **cercetare-formare-dezvoltare** a reglementării în temei intrinsec a **calității** activității intelectuale – cea edictată sau cea tip ISO fiind, în context, condamnată din capul locului.

Și aceasta pentru că soluția veritabil-realistă pentru **obținerea și promovarea calității** este construirea și apoi punerea în operă a unui **sistem biaxial standardial-deontologic**

¹⁴ primă instanță a *reunirii resurselor*, bine ilustrată, de exemplu, de imaginea *cuplului formativ*, adevărat autor al curriculumului realizat, singurul care dă seama de **calitatea obținută**

¹⁵ atrag atenția și asupra acestei perechi de concepte, de asemenea o contribuție la optimizarea domeniului

(profesional-ocupational), cuprinzând un aparat de evaluare fiabil și însoțit, administrativ, de un mod funcțional de răsplată/sancțiune. Responsabilizarea asociațiilor profesionale (în locul organismelor de control) în aplicarea sistemului ar conduce la rapida purjare a domeniului. Numai asemenea construcție - indiferent în ce termeni tehnici ar fi gândită și elaborată - poate contribui la contracararea convingătoare a amintitului empirism și la influențarea pro-reformatoare a beneficiarilor, prin activarea lor ca și co-proiectanți ai procesului de obținere, menținere, promovare și optimizare a calității. Numai că interesul clasei politice, al activiștilor sociali, ca și al multor "profesioniști" pentru menținerea (defel inocentă) a stării de confuzie, vădită de nivelul reformei educaționale de la noi, este încă prevalent. Cu atât mai necesară este, în aceste condiții, îmbinarea, în **cercetare**, a profesionismului cu – oricât de încărcat este, încă, termenul – activismul veritabil.

În acest cadru de reflecție, nivelul **culturii calității** la *Liceul Pedagogic* vizitat apare ca situat **sub medie** în raport cu criteriile **prezuate** de echipa de cercetare. Considerând că, din perspectiva **generării calității educației**, aceea care creează și menține (sau nu) **cultura calității** ca și componentă a mentalității profesionale, cel mai pertinent aspect este activitatea **profesorilor** - începând cu propria lor formare (continuă) -, sinteza de față se va centra pe aceasta, privită din unghiurile de vedere ale tuturor celor implicați.

Investigația documentară constată (CI) participarea **după anul 2000** a întregului personal educațional la formarea continuă - o persoană în tema "Calitatea în educație". Majoritatea cursurilor sunt însă, de perfecționare **în specialitate** sau strict colateral și de grad, având doar câteva **ore** sau derulându-se ca și cerc pedagogic¹⁶. **Un sfert** dintre respondenți **nu** le pot indica denumirea, tema și durata. Totuși, elevii, ca și directorul școlii (care spune că a organizat cursuri profesionale și de management pentru personal, dar opinează că ele sunt *puțin eficiente* cât timp "Activitățile curriculare sunt dictate de la centru"), cred că, funcție de standardele actuale ("după ce se cere acum"), profesorii sunt "bine pregătiți". Părinții admit că **nu cunosc** activitatea de formare continuă, dar cred că "nu se poate ca ei să nu se perfecționeze" (motivând - informal, postinterviu - prin aceea că profesorii de aici sunt "foarte căutați pentru meditații"). Cu privire la monodisciplinaritatea profesorilor, cineva opinează - fără a fi contrazis - că este bine "să-i lăsăm să facă ce știu".

Imaginea de sine a profesorului, reieșită din răspunsurile la anchetă (**Î.1-2**), este tipică: **profesorul "bun"** este "bine pregătit", "exigent", "dedicat", "interesat de nou", "implicat", "entuziast", motivează elevii pentru disciplina sa (s.mea), prin a o face (*sic!*) **inteligibilă** - autopoortret emoțional și narcisist¹⁷. O notă aparte: "evaluator obiectiv". **Interacționarea** cu similitudine confirmă: doar 1/5 admite nonrelația, **majoritatea** rememorând că au realizat-o **bi/tri-lunar**, mai ales participând la **activități extracurriculare și cultural-distractive**. Zona **procalitativă** a interacțiunii este **slab reprezentată**, fie și la nivelul minimal al "bunei practici" (interasistența la ore). Doar "pregătirea de materiale" ar beneficia de o interacțiune **zilnică**, iar aceea a numai 1/4 dintre chestionați. În același registru se înscrie imaginea profesorului despre **mediu**: elevi, colegi, director, școală. **Elev "bun"** este, spun profesorii,

¹⁶ există, pentru aceasta, și o posibilă cauză "ascunsă": adversitatea dusă până la ignobil între cele două **universități** din oraș, vizibilă în lupta pentru "clienți" - efect (zis) "secundar" al actualului mod bizar de reglementare a formării continue (și a formării în general).

¹⁷ Cum era previzibil, datele sunt cvasiidentice în spiritul lor celor recoltate în cercetări de teren anterioare, constanta fiind **imaginea de sine ca și centru al universului școlar** a celui chemat să **genereze calitate: profesorul** - motiv pentru care reiterez aici crezul profesional că repetarea anuală a diagnozelor, fără construirea, funcție de cele deja constatate, a unei strategii de reformă reală, și aplicarea ei prin intervenție profesională în sistem, prin formare, consumă inutil fondurile și risipește energia creatoare a cercetării.

cel care "aplică în viață" "cunoștințele", are "interes" pentru "materia predată", "adaptabilitate", "disciplină", "media peste 8 și 10 la purtare". Dacă **absența** aspectelor **metodologice** (interogativitate, reproblematicizare, controvers) și citarea **o singură dată** a interoperativității **metodice** ("conexiunea cunoștințelor") nu surprind, lipsa motivului pedagogic "elevul în centru" este elocventă pentru dubla gândire de gen. La rândul-i, **colegul "bun"** este "sincer", "înțelegător", "tolerant", "nu produce intrigă" și "nu critică". Simptomatic este, însă, că și **director "bun"** este creionat în tușele aceleiași morale concesive: "apropiat", "bun coleg", "om de caracter", "democrat", "apărător al colegilor". Apare și trăsătura de **"manager"** și primul...nonrăspuns. Firesc în context, **școală "bună"** înseamnă: "are performanțe", "răspunde la nevoile societății", "își face datoria" - confirmându-se astfel mentalitatea - mai sus semnalată ca principal viciu de gândire - că **îndeplinirea obligațiilor de serviciu este de ajuns**. Opțiunile răzlețe "școală dorită" și "școală cu 'spirit' propriu" indică o reprezentare ceva mai aproape de **cultura calității** și un anume 'pragmatism'. Trimiterile la **comunitate** sunt, și ele, nesemnificative numeric. În consecință, imaginea **"învățământului de calitate"** este dominată de reclamarea **"bazei materiale"** și a profesorilor "motivați". Poate mai mult decât în alte privințe, opiniile sunt polarizate: "creativitate", "formativitate", "programe propuse" (de școală), ca și relația la **comunitate**, sunt contrabalansate, proporțional, de opțiunea de tip legalist, conformist, a "respectării" (cerințelor sociale, programei oficiale), sau, iarăși, 'pragmatist': "rezultate", "randament". **Nonrăspunsurile** - destul de numeroase pentru acest reper de prim interes al anchetei - provin în special de la **învățători**.

Schimbând pentru un moment - și pentru a avea un termen de comparație - unghiul de observare, percepția **elevilor** despre profesori ca actori direcți ai configurării **culturii calității** este slab conturată; aceștia cred că mai degrabă **directorul** școlii este preocupat de interesele lor specifice - cu bemolarea, de remarcabilă maturitate și onestitate, a acestei poziții în admiterea faptului că profesorii "nu pot face mai mult" (*i.e.*: mai altfel), fiind "obligați de programă". Odată abandonate (la îndemnul operatorului) poncifele, elevii admit că **nu** au o imagine clară a **calității**, fiindcă profesorii "nu vorbesc în clasă" despre ea, iar la "Dirigenție" subiectul a lipsit.

O opinie coagulată se dezvoltă în jurul 'ancorei': **Mai sunteți amenințați cu scăderea notei la purtare?**, discuția arătând că aceasta (și altele: notarea - "nu ne putem amesteca"; dotarea tehnologică - "vine oricum"; consilierea - "noi suntem chiar profesioniști în consiliere" - nu (mai) sunt preocupante. De interes a devenit că, deși sunt parte la organismul de conducere, **promisiunile** făcute acolo sunt **rareori respectate** - prilej de a constata că a sosit timpul când școala nu mai are curajul de-și înfrunța elevii, preferând să-i **mistifice** și minând, astfel, baza de edificare a **culturii calității**: **credibilitatea adulților**. În context, derutanta replică - postinterviu - a unei lidere de grup (fixând autodeclararea, cu jucată emfază, "francofonistă"): **"Și să știți că noi suntem ca regele ăla al Franței..."**, s-a limpezit la reflecție: este probabil că unii elevi au ajuns să gândească: "Școala sunt eu" - în fond poate cel mai solid punct de reper al culturii calității, ca și de resubstanțializare a tradiției cu dimensiunea actualității, dacă nu chiar a perspectivei. La rândul său, **directorul** școlii își nuanțează opinia inițială că **profesorii**, care ar trebui să structureze virtualitățile de **cultură a calității** din mediul educațional, sunt majoritar **conservatori**: singurul interes ierarhic (inspectoral) manifest fiind "procentul bun de promovabilitate", **nu există motivație pentru o conduită profesională** constant procalitativă, deși există conștiința faptului că profesorul "ideal" este "creator", care "folosește metode diverse și atractive", "utilizează computerul", atrage comunitatea la viața școlii și "poate asigura transdisciplinaritatea" - iar elevii o cer. Se reconfirmă, astfel, că

profesorii sunt preocupați de condiția lor socială, iar pe de altă parte - masificați pe obsesia respectării tradiției, sub pretext că aceasta este cea care "aduce elevi în școală".

Urmează, desigur, ca **observația directă** efectuată prin **cercetări locale** de lung parcurs¹⁸ centrate pe proces și cu **ținte de evaluare** (audit profesional), inclusiv **evaluarea** însăși, și *nu de control inspectoral*, să confirme/infirme, **obiectiv**, starea de lucruri și să producă decizii apte să dea consistență - **prin formare** - **managementului procalitativ** al școlii ca **bloc funcțional** și **pachet de funcții**, din care va rezulta și **cultura** superioară a **calității**. Aceasta pentru că, **în condițiile anchetei**, **cultura calității** apare ca **autoreproductivă** și **nonreformatoare**, cauza fiind **defectuoasa gestiune a profesionalității de și din sistem**: prestată academic, formarea inițială este anacronică, iar cea "continuă" este...discontinuuă; dictată de interese adesea neprofesionale, evaluarea este formală; arondați politic, directorii sunt anti-manageri. Soluția realistă evidentă: **discontinuuizarea**.

Pe acest fundal, de interes "tehnic" este continuarea urmării desenului **culturii calității** așa cum apare el din perspectiva aprecierii de către înșiși profesorii¹⁹ a propriei activități. Un prim fapt semnificativ: cele mai multe **nonrăspunsuri** se referă (**Î.5**) la (ne)știința de a-și asigura **succesul profesional** - care, atunci când este totuși marcat, este identificat majoritar cu "elaborarea de instrumente didactice în școală" și cu perfecționarea **cincinală**. Votată este și "specializarea", dar, prin conformare la sistem, asociată aceluiași interval. Pe de altă parte, plasarea pe același loc a mai multor subtemi (nediscriminarea criteriilor) este descumpănitoare, ca în (**Î.6**): "**mă pregătesc singur(ă)**, deoarece **îmi cunosc elevii, iar programa este obligatorie**" vs. "**consult elevii, deoarece ei au nevoi de învățare pe care programa nu le asigură**" - ambele răspunsuri **cvasiunanime**, presupunând, ilogic, co-practicarea egală a celor două activități. Lectura deficitară a întrebărilor (cu ignorarea argumentelor-sprijin pentru cuvintele-cheie *singur/ă* și *consult*) sau lipsa de coerență a criteriilor ar fi la fel de pecabile. Cel mai ridicat scor îl obține, direct (**Î.4**) sau indirect, tot ipostaza 'speculară': **înțelegerea scopurilor curriculare de către profesor** este (cea mai) "ridicată", implicarea altora (fie ei părinți, elevi sau experți CCD) - "medie"/"scăzută".

Cu toate acestea, **tipurile de relații** utile (**Î.3,7**) sunt judecate cele "de echipă" și cele "integrate"²⁰, dar **nu** și cu membrii marcanți ai comunității. Să fie vorba de un 'sentiment al ierarhiei' (care însă nu funcționează în rezolvarea itemului, de unde nonrăspunsurile)? De asemenea, **nu și cu elevii** (în măsura în care se impune), dominantă răspunsurilor la întrebarea cu privire la necesitatea implicării elevilor (**Î.12** - cu amorsa ei: **proiectarea curriculară**) fiind "**măsură medie**".

¹⁸ timp pe care cercetarea de față nu și-l putea permite - motiv pentru care observațiile directe, insuficiente, sunt **sintetizate - fără comentarii - într-un tabel, conform indicatorilor stabiliți**

¹⁹ Omogenitatea opiniilor - în sensul nepolarizării pe nivelurile de calificare profesori-învățători - impune tratarea lor în bloc. Pe acest fond apare, însă, alt fenomen de interes, care permite o **concluzie provizorie**: la cele mai multe dintre inventarele de subtemi (întrebări), repartizarea răspunsurilor pare randomizată - într-atât de **neunitară** este **orientarea opțiunilor**; evident, nu ar fi fost de preferat "unitatea de monolit" a opiniilor, dar caracterul lor pestriț induce impresia **lipsei unui cadru obiectiv pentru existența/instalarea unei culturi a calității, fie ea tradiționalistă sau reformatoare**. Cu toate contradicțiile din răspunsuri, din ele reiese nu atât imaginea retrogradă reproșată de partenerii instituționali (încât una dintre părți este în eroare: fie a dublei gândiri, fie a detractării), ci mai degrabă o **lipsă de criterii** - corijabilă prin **formare**.

²⁰ întrebarea pare pusă în principiu și este încadrată de altele care vizează **realizatul**, încât este greu de apreciat dacă subtemii au fost tratați de respondenți ca **realizați efectiv** sau ca **desirabili**.

În schimb, cum semnalăm și la început, o treime dintre profesori recomandă (Î.13) implicarea, în aceeași "măsură medie", a **părinților** în proiectarea curriculumului (!). Activitățile concordate elevilor sunt cele extracurriculare și... repararea mobilierului. Cu toate acestea, și deși se admite înscrierea în modernitate (*soft*, standarde, transdisciplinaritate) tot în "măsură medie", se consideră larg-majoritar, că elevii **sunt mulțumiți** "în mare și foarte mare măsură" **de educația oferită în școală (Î.11)** - ceea ce nu corespunde decât parțial afirmațiilor acestora.

O altă **contradicție** - de natură a confirma **slaba cultură a calității** - este între menționata unanimitate a răspunsurilor privind **pregătirea**, declarată ca fiind **personală**, și dominarea - în proporții egale per subtemi - a calificativelor "semnificativ" și "mult" în aprecierea **efectelor formării continue (Î.8)** care este una de grup. O posibilă explicație se află în răspunsurile la întrebarea următoare (**utilitatea concretă** a formării - **Î.9**), pe care doar 60% o văd adresată școlii, marea majoritate constatând că ea este relevantă **individual** (inclusiv în educarea propriilor copii), în satisfacția personală și chiar pentru... lecțiile particulare. De notat că, din cele (numai) două opțiuni adăugate, **una singură** vizează (și consideră determinantă) **autoformarea** - în condițiile în care, reamintesc, s-a afirmat unanim că pregătirea continuă este mai degrabă personală.

Dintre activitățile (profesionale) în care profesorii se consideră implicați (Î.14), consilierea - de fapt: **Dirigenția** - are cel mai bun scor; cel mai slab: **expertiza în formare continuă**, ceea ce reconfirmă ceea ce notam, anume că nici măcar mult invocata "bună practică" (un "schimb de experiență"... euro-cosmetizat) nu funcționează - *necum* **interformarea** ca modalitate superioară de profesionalizare și de ridicare a nivelului calității. În orice caz, **raportul de implicare** dintre "**foarte mică măsură**" și "**foarte mare măsură**" este aproximativ 4:1. Acest raport se răstoarnă, însă (dar numai 2:1), în opiniile privind preocuparea școlii (Î. 15) pentru diverse repere de constituire a unei culturi a calității în paradigmă contemporană. Astfel, imaginea profesorilor asupra școlii este net dominată de cetățenia democratică și de proiecte de cooperare inter(-)națională. Succesul de stimă al distincției primite de școală în urma proiectului ei european va fi avut un ecou real - răsfrânt și asupra imaginii activității manageriale, pe care profesorii o cunosc mai bine, cel puțin în privința pregătirii prin cursuri, decât pe aceea a colegilor, considerând că aceasta le-a influențat în bine - direct sau indirect (Î.17) - prestația, inclusiv în domeniul managementului relațiilor și al conflictelor, care au fost bine gestionate.

De remarcat, totuși, că, deși acest aspect este no(ta)bil în sine, el este, pe de o parte, greu de controlat obiectiv, iar pe de alta - una dintre caracteristicile afectivizării tradiționale a relațiilor organizaționale în culturile de influență slavă sau orientală (în zonă - sârbă), constituind abia una dintre condițiile minimale, chiar la nivelul *asigurării condițiilor*, pentru instalarea unei culturi superioare a calității. Dovada peremptorie este chiar suma răspunsurilor la întrebarea următoare (Î.18), care arată că managementul **colaborativ** al instituției se bazează pe... directorul adjunct; din 168 posibile, înregistrăm numai 22 de participări "în măsură mare" și "foarte mare" la activități care privesc școala în general și reprezentarea ei în exterior.

Nu este, așadar, detectabilă (aparent surprinzător pentru un oraș relativ mic, dar mai puțin contrariant pentru cine cunoaște acest "hinterland"), întâi de toate, o **cultură comunitară** - dinspre care școala să fie nu doar **considerată**, retoric, ca factor de co-participare civilizațională, deținător de *know-how* coagulant, dar chiar **utilizată** de profesorii ei (și de

directori) în această ipostază. O altă dovadă este aceea că, așa cum mai reieșise, relația cu membrii comunității nu pare de interes pentru profesori, concludente fiind prezența unui maximum de **nonrăspunsuri** și aprecierea ei în genere nediferențiat și convențional, ca "neconflictuală" sau "de cooperare".

În privința relației cu **părinții (Î.19)** tipurile personalului educațional se individualizează din nou: **învățătorii** constată (valuează inconștient?) **docilitatea** acestora: "vin la școală când sunt chemați" și "nu fac reclamații". În schimb, **profesorii** au imaginea inversă a slabei **participări** a părinților și a destul de frecventelor somații adresate de aceștia școlii, ceea ce trădează o stare conflictuală - latentă ori chiar patentă - negată, însă în alte locuri; pe de altă parte, se confirmă menționatul accent autoscopice (uneori autovictimizant) care transpare din majoritatea răspunsurilor.

Itemul "acord/dezacord" (**Î.21**) cu afirmații tip opțiune directă pentru repere de calitate vedește și el o arie mare de împrăștiere a răspunsurilor, distincția profesori/învățători fiind irelevantă; numărul opțiunilor este sensibil egal, ceea ce indică o posibilă platformă comună pentru fundamentarea **culturii calității**, mai cu seamă că scorurile cele mai mari - pentru "a ști să înveți" și pentru "disciplină" (însă cea școlară, nu cea interioară, n.m.) - sunt comune și că **opțiunile neutre** - "nici acord, nici dezacord" - sunt numeric echivalente (cu mica excepție a subitemului "relațiile cu colegii / rezultatele cu elevii", unde blazarea - cinismul? - profesorilor este, prin negativ, dublă față de "conștiința" învățătorilor).

Elocvent este însă că **judicata nonimplicativă**, aflată, virtual, pe poziție de **nonrăspuns** (mai ales că nonrăspunsurile ca atare sunt ne semnificative numeric), are o pondere mare: din 500 de opțiuni posibile, ea reprezintă **peste 20%**. O rată mare de **indecizie**, centrată mai ales pe subitemii care vizează coparticiparea, unde reprezintă mai mult decât dublul mediei de 1/5, ajungând spre 50% când opțiunea trebuie făcută în câmpul abstracțiunilor ("original/eficient") - o zonă mai dificilă, este drept, dar esențială pentru **cultura calității**, mai ales în **condiții de reformă**. Este, totuși, de apreciat preferința pentru exprimarea **acordului**, care este mai mult decât dublă față de aceea pentru exprimarea *dezacordului*, instalarea în pozitivul spectrului apreciativ arătând - în principiu - o gândire constructivă.

Ea este, însă, constatativă, nu **optimizantă**²¹.

Subitemi înrudiți ca arie sau de control reconfirmă, punctual, contradicția în răspunsuri: "**siguranță asigurată**" / "**reparații importante necesare**"; "**încurajarea inițiativei**" / "**comunicare dificilă cu direcția școlii**" sunt inconsecvențe benigne. O alta conține, însă, nu numai o opoziție rezultată din contrapunere, dar și un surprinzător - și foarte grav - **conflict interior, de identitate**, semnificativ (din nefericire, în negativ) pentru însăși **condiția profesorală**: deși reiese (*per a contrario*) majoritar că, promovată în/prin școală, **cooperarea este mai bună decât competiția**, profesorii consideră - tot în majoritate - că **a găsi un loc de muncă este mai important decât continuarea studiilor**.

²¹ Reiau aici părerea, susținută (cu ineficiență) în timpul pregătirii acestei lucrări colective, că (*inexistentul* (dotări, calificare) dă seamă, la un moment, doar de (*ne*)asigurarea (*pre*)condițiilor (*de*)favorizante calității, de (*ne*)îndeplinirea "securizantă" de către "statul-doică" a obligațiilor sale - câmp de lucru în care se pot semnala *diferențe factuale* precum: unități de stat / particulare sau învățământ obligatoriu / neobligatoriu. Real-semnificativ, însă, pentru ceea ce contează, și anume **generarea calității** este, în schimb, **desirabilul** (interese, proiect personal), care permite nu doar constatarea stării de lucruri - oricum (invocată ca) precară -, ci consemnarea **intenției de implicare**, cu aferentele **concluzii strategice** - câmp de discuție unde relevante devin **disjuncțiile proacționale** precum: cost financiar/social al (non)calității sau perfecționare/formare.

3. Managementul calității.

Deruta actuală a acestui cîn profesional, care transpare din această opinie, dovedește odată în plus că **generarea calității educației** - și, prin ea, **cultura calității** - rămân, totuși, în primul rând o chestiune **condiție spirituală**. Este și ceea ce a relevat contactul cu evenimentialul școlar imediat (atât cât a fost el posibil prin scurta observare directă) la *Liceul Pedagogic*. **În acord cu cele constatate din analiza răspunsurilor**, acesta se dovedește a fi **sub media** criteriilor prezumate de echipa de cercetare, motiv pentru care “judecățile de valoare” sunt inserate în tabelul următor, fără alte comentarii decât cele de mai sus - cu excepția observației că, în unele privințe, nu este atins nici nivelul minimal (de exemplu, în privința facilităților pentru persoanele cu c.e.s., despre care, totuși, am fost atenționat, cu temei, că acest gen de școală nu înscrie la studii astfel de persoane și, cu dreptatea evidenței, că sunt extrem de puține școli, chiar cu specific legal-nerrestrictiv, care au aceste facilități); de asemenea, cu excepția unor foarte scurte *note lămuritoare*.

| Indicatori | Nivel de realizare |
|---|--|
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | |
| 1.a. Precondiții/resurse privind activitatea școlară a elevului | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități | VaAd: Accesul elevilor la facilități renovate/îmbunătățite. |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | VaAj: Sentimentul de siguranță în rândul elevilor și al personalului școlii în spațiul școlar |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | VaAj: Spațiu “clasic”: decorațiuni uniforme, culori și mobilier standard; inițiativa în dotarea și decorarea spațiului aparține conducerii școlii și cadrelor didactice. |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | - |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | VaAj: Accesul elevilor la servicii de orientare-consiliere oferite de profesori [<i>abilitați chiar prin specializare, n.m.</i>] |
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor | VaAd: Existența în școală a unui cabinet medical și a personalului cu calificare medie (asistent medical). |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | VaAj: Aplicarea politicilor naționale de asistență pentru persoanele / grupurile dezavantajate [<i>v. mai sus - n.m.</i>] |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | VaAj: Luarea în considerare a competențelor, cunoașterii și experienței anterioare în constituirea claselor |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | VaAj: Oferirea a două limbi moderne, predate de profesori calificați. |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | VaCr: Activismul la ore [<i>perseverent stimulat - n.m.</i>] |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | VaAd: Folosirea auxiliarelor curriculare și surselor de informare / documentare recomandate de școală. |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare | VaCr: Propunerea, de către elevi, a activităților extracurriculare și implicarea acestora în pregătirea și desfășurarea acestora. |
| 3.a. Relațiile elevilor | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar/perişcolar, cu personalul școlii și cu membri ai comunității | VaAd: Relații de cooperare [<i>în sarcina personalului de conducere - n.m.</i>] |
| 4.a. Produsele activității elevilor | |
| 4.a.1.: Monitorizarea progresului elevilor | VaAj: Monitorizarea progresului școlar în funcție de obiectivele stabilite în curriculum-ul național. |
| 4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor | VaAd: Existența produselor neobligatorii realizate de elevi la inițiativa școlii: materiale didactice, gazete de perete, postere, grădiniță, pagina WEB, publicațiile școlii. |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | - |

| | |
|--|--|
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | VaCr: Reprezentarea c.c.e. în structurile manageriale ale școlii. |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | |
| 1b. Precondiții/resurse privind personalul profesional. | |
| 1.b.1. Calificarea | VaCr: Existența în unitatea școlară a unor persoane calificate în mai multe domenii ale educației. |
| 1.b.2. Experiența | VaAj: Participarea curentă a personalului profesional la diverse forme de demultiplicare a "bunei practici" |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie | VaAj: Frecventarea, înscrisă în planul de dezvoltare instituțională, a formelor de perfecționare/specializare. |
| 2.b.2. Proiectarea activității | VaAj: Considerarea previzională a documentelor de planificare curriculară prevăzute de politicile/strategiile de reformă/dezvoltare. |
| 2b3. Desfășurarea activității | VaAj: Luarea în considerare a semnalelor (<i>feed-back</i>) și remedierea/dezvoltarea prestației profesionale. |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională | VaAd: Utilizarea curentă a unor demersuri formative atractive pentru elevi, convenite și realizate împreună cu aceștia (<i>e-learning</i> , interactiv, <i>brainstorming</i> etc.). |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | VaAj: Promovarea, prin cooperare a formării în spiritul integrării europene: al cetățeniei democratice, al multiculturalității, al educației pentru valori diversificate. |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii: | VaAd: Relații de cooperare: co-elaborarea de proiecte privind optimizarea și diversificarea activității școlare. |
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | |
| 4b1. Rezultate/efecte ale formării ulterioare | VaAd: Valorificarea formării ulterioare a personalului profesoral în realizarea de sesiuni de formare în școală. |
| 4b2. Proiecte și instrumente | VaAj: Proiectarea și realizarea împreună cu elevii, de instrumente de formare și de artefacte necesare în comunitate |
| III. MANAGEMENTUL | |
| 1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | VaAj: Respectarea cadrului legislativ existent de către elevi, cadre didactice și manageri [<i>ceea ce, în fond, nu reprezintă o creștere de valoare - n.m.</i>] |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | VaCr: Directorii sau alte cadre didactice sunt autori de lucrări în domeniul managementului educațional și/sau au urmat programe de studii aprofundate, masterat, doctorat, în țară sau în străinătate. |
| 1.c.3.: Sistemul informațional | VaAj: Accesul personalului școlii la informația relevantă |
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | VaAj: Utilizarea eficientă și efectivă a resurselor materiale și financiare ale școlii |
| 1.c.5. Resursa umană | VaAj: Suficiență și adecvarea resurselor umane la misiunea școlii și la activitățile planificate. |
| 2.c. Procese manageriale: | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | VaCr: Contribuția cadrelor didactice, elevilor, părinților, altor membri ai comunității la elaborarea, optimizarea și revizuirea PDI. |
| 2.c.2. Procesul decizional | VaAd: Consultarea, în cadrul procesului decizional, a actorilor relevanți. |
| 2.c.3. Comunicarea managerială | VaAj: Existența și funcționarea, în cadrul normativ existent, a structurilor formale de comunicare. |
| 2.c.4. Ședințele / reuniuni de lucru (CA, CP, comitetul de părinți etc.) | VaAj: Realizarea unor ședințe periodice de analiză a realizării PDI și altor documente de planificare |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | VaAj: Evaluarea activității prin rapoarte periodice, analizate în ședințe și difuzate în comunitate și remedierea aspectelor deficitare. |

| | |
|---|---|
| 3.c. Relații și cultura organizațională | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echi-pei manageriale și dintre aceasta și cadrele didactice, personal, elevi, părinți, membri ai comunității | VaAd: Relații de cooperare |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | VaAj: Respectarea legii, disciplina. |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | VaAd: Prezența elementelor de interculturalitate în aria curriculară “om și societate”. |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a “stimei de sine” | VaAj: Existența, la elevi, la părinți și la personalul școlii, a sentimentului de apartenență și de “stimă de sine”. |
| 4.c. Produsele manageriale | |
| 4.c.1. Produse | VaAd: Participarea la proiecte comune cu alte școli / organizații, naționale și internaționale. |
| IV. COMUNITATEA LOCALĂ | |
| 1.d. Precondiții/resurse/elemente privind comunitatea locală | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | VaAj: Activitatea școlii este cunoscută în comunitate. |
| 2.d. Procese | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | VaAj: Comunitatea locală participă la activități organizate de / în școală |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | VaAd: Membrii comunității sunt prezenți la activitățile organizate de școală, la solicitarea acestora. |
| 3.d. Relații | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate | VaAd: Relații de cooperare |
| 4.d. Produse | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | VaAj: Investiția comunitară în educație se realizează în conformitate cu prevederile actelor normative în vigoare. |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (“life long learning”, TIC etc.) | - |

Este de reamintit, în final, că și **directorul** școlii, dar și **elevii**, cu care (fapt evident din coincidența opiniilor) acesta comunică, identifică ca frână majoră în calea evoluției școlii în **lipsa autonomiei și a fondurilor** - nefiind însă, invocată nici un moment lipsa de *know-how* managerial/profesional, **de** sistem/proces. Situația reală a expertizei **din** sistem nu este, desigur, evaluabilă în absența **standardelor de calitate profesională**, construite în bază axiologică, față de care să se construiască (prin ipostazele **valorii modificate**) și evalua (în termenii "**Celor 4V**" sau altfel) progresul **specific**, prin diferențiere expresă între *asigurare* și *generare* și între *atribuții reglementate* și *îndatoriri contractate*. Considerată întâi **câmp organizațional de resurse reunite** și apoi **agregat instituțional**, unitatea școlară, cu rudimentele ei de **cultură a calității**, se va întâlni cu trendul național atent la necesitățile integrării, prin **interimplicarea intereselor** privind **relația formativă** - care, dacă lucidă, nu se va dori, ea însăși, absolvită de periodica examinare **criticistă** care să releve deficiențele/insuficiențele/ineficiențele.

D. Școală cu clasele I-VIII dintr-un oraș mic din Sudul României

1. Prezentarea școlii

Școala cu clasele I-VIII este situată într-o zonă urbană, săracă din punct de vedere economic, dominată de probleme sociale și cu o populație având, în general, un nivel de pregătire scăzut.

Orașul, situat într-o regiune deluroasă, are aproximativ 16000 locuitori și prezintă o viață comunitară relativ încheagată. Marcat de stagnarea economică a perioadei de tranziție, orașul trebuie să facă față unor fenomene sociale precum: șomajul, sărăcia, inconsistența socială, migrația forței de muncă etc.

Rețeaua de instituții educaționale din oraș este formată din 6 grădinițe, 8 școli generale, 1 liceu teoretic și 1 grup școlar industrial. În cadrul acestor instituții există 82 de săli de clasă, 17 laboratoare școlare, 7 ateliere școală, 5 săli de sport, 5 cabinete didactice etc. Dispunând de un buget de austeritate, orașul a alocat 46.35% din acest buget pentru învățământ și 15.84% pentru asistență socială.

Școala are un plan de dezvoltare pentru perioada 2001-2005, în cadrul căruia și-a definit misiunea astfel: *Școala "....." își propune să dezvolte, în parteneriat cu comunitatea, un mediu favorabil învățării, fundamentat pe valori morale, în care fiecare individ să beneficieze de șansa dezvoltării sale ca persoană și personalitate reușite, pentru a fi pregătit pentru o treaptă superioară de educație și ca bun cetățean în secolul 21, prin efortul și dorința pozitivă a elevilor, cadrelor didactice și administrative de a izbândi în acest demers. Ne pregătim să ne școlim școala pentru a se adapta unei lumi în schimbare".*

Angajată în viața comunității locale, școala a identificat o serie de nevoi privind educația atât la nivelul ei, cât și la nivelul comunității și societății în general. Dintre acestea, se pot menționa:

- *Zona în care se află școala, săracă din punct de vedere economic, nu oferă elevilor oportunități de dezvoltare personală, majoritatea familiilor având probleme sociale. Este nevoie ca școala să ofere elevilor condiții și deschideri care să le permită progresul, măsurat continuu față de rezultatele anterioare și background-ul social, precum și să le faciliteze integrarea socială.*
- *Copiii trebuie educați pentru o lume în schimbare și să fie pregătiți să învețe pe parcursul vieții, pentru a-și dezvolta cunoștințele și competențele și a adopta atitudini care să le permită adaptarea la o lume complexă și interdependentă.*
- *Direcțiile de dezvoltare ale școlii sunt avansate față de evoluția comunității locale, fiind necesar să se promoveze și în comunitatea locală valorile pe care se bazează demersul școlii, în vederea creșterii impactului și influenței acesteia în oraș.*
- *Este nevoie ca în perioada următoare inovația introdusă în procesul de predare/învățare din școală să devină o practică curentă pentru tot personalul didactic, în cadrul tuturor activităților desfășurate, pentru ca ameliorarea școlară să fie un proces convergent și continuu.*

Școala a fost desemnată ca centru resursă și de formare în cadrul unor proiecte naționale, oferind cursuri și activități de formare pentru 1000 de cadre didactice, din 20 de județe. Cinci cadre didactice sunt formatori.

Școala are o formație de teatru în limba engleză și se mândrește cu cea mai bună formație de teatru, cel mai bun grup de dans modern și cea mai bună echipă de baschet-băieți din județ.

Elevii școlii au obținut rezultate deosebite în cadrul olimpiadelor școlare (6 olimpici naționali), precum și premii, în cadrul concursurilor literare și muzicale.

Există o preocupare constantă privind pregătirea lingvistică a elevilor, școala organizând seri ale limbii engleze, precum și clase cu predare intensivă a limbilor engleză și franceză.

Elevii școlii participă la activitățile cenaclului literar și contribuie la realizarea unor publicații ale școlii.

Pentru dezvoltarea relațiilor în cadrul comunității școlare, sunt organizate întâlniri tematice săptămânale, la care participă toți elevii școlii și cadrele didactice. Aceste întâlniri sunt un prilej de a aborda subiecte actuale, care îi preocupă pe elevi, precum și de a scoate în evidență atât contribuțiile și rezultatele de excepție ale unor elevi în diverse domenii, cât și eforturile acestora de a reprezenta școala în competiții școlare.

Școala impune purtarea uniformei de către elevi, atât în interiorul acesteia, cât și în cazul reprezentării la concursurile școlare.

Comunitatea educațională din școală își definește instituția ca fiind:

- o **școală prietenoasă**, cu o clădire curată și îngrijită, pictată în culori vii, cu expoziții și lucrări realizate de către elevi, cu relații foarte bune între elevi și profesori, cu o atmosferă destinsă, în care consiliul școlar activează eficient, iar profesorii colaborează;
- o **școală pentru fiecare**, în cadrul căreia există așteptări înalte din parte fiecărui elev, ca urmare a concepției corpului profesoral potrivit căreia fiecare elev este capabil să învețe, fiind necesară punerea în valoare a diverselor calități ale acestuia;
- o **școală comunitară**, care organizează activități pentru diverse persoane sau colectivități din cadrul comunității, realizează activități extrașcolare pentru elevi, se preocupă de dezvoltarea spiritului civic, ca parte a politicii școlare pe care o promovează, și reușește să coopteze diverși membri ai comunității la acțiunile pe care le realizează;
- o **școală participativă**, care implică elevii în adoptarea deciziilor prin consiliile elevilor, încredințează elevilor responsabilități referitoare la clasă sau școală, informează și consultă părinții în legătură cu schimbările necesare în școală, stimulează colaborarea între profesori pentru ameliorarea procesului de predare/învățare;
- o **școală autoreflexivă**, care promovează mecanisme și instrumente de autoevaluare și organizează dezbateri cu elevii și părinții asupra problemelor ivite;
- o **școală care învață permanent**, cu profesori care participă la cursuri de formare, care își comunică experiențele de succes și care receptează și adaptează noutățile la contextul local.

Școala a fost și este implicată într-o serie de proiecte internaționale, precum:

- Utilizarea casetelor video în clasă – finanțat de Discovery Global Education Fund;
- Utilizarea cititului și scrisului pentru dezvoltarea gândirii critice, sprijinit de către Centrul Educația 2000+;
- Proiectul Socrates „School links”;
- Proiecte de acțiune civică în cadrul comunității;
- GAP – învățarea limbii engleze prin intermediul tinerilor vorbitori nativi de limbă engleză;
- „Educăm așa!” – curs pentru părinți, finanțat de Netherlands Institute for Care and Health.

Întreg procesul educațional este dominat de ideea că elevii care gândesc independent își exprimă opiniile, colaborează și comunică într-o manieră eficientă.

2. Cultura calității

Impresiile foarte plăcute, legate de vizita în școală, sunt rezultatul direct al **culturii organizaționale asociate școlii**, care contribuie la crearea unui mediu stimulativ pentru învățare, prin valorile pe care le promovează. Trebuie remarcat faptul că promovarea acestei culturi a fost directoarea școlii, care a avut abilitatea necesară de a mobiliza personalul din subordine pentru a accepta un nou tip de cultură organizațională, bazată pe valorile utilizate în majoritatea sistemelor educaționale din țările civilizate. Meritul deosebit constă în disponibilitatea de a explica aceste valori fiecărui cadru didactic, de a prezenta avantajele și cerințele noii abordări a procesului de învățământ și de a oferi consultanța necesară pentru implementarea schimbărilor necesare.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt prezentate în continuare prin prisma răspunsurilor primite de la membrii comunității educaționale referitoare la definirea conceptelor de elev bun, profesor bun, coleg bun, director bun, școală bună.

În general, se constată o oarecare unitate în privința principalelor caracteristici specificate pentru conceptele enunțate mai sus.

Profilul elevului bun este caracterizat de majoritatea cadrelor didactice prin: comunicativitate, adaptabilitate, creativitate, spirit critic, receptivitate, spirit de inițiativă, cooperare, spirit de echipă, expunerea propriilor puncte de vedere, interes față de activitatea din școală, încredere în forțele proprii, flexibilitate, consecvență, participare la înțelegerea, respectarea și îmbunătățirea regulilor școlii, existența competențelor de învățare și a dorinței de a progresa pe baza ritmului propriu, competențe privind managementul timpului.

Profilul profesorului bun este caracterizat de către personalul didactic prin: adaptarea predării la nevoile elevilor, respect față de profesie, crearea de situații și oportunități de învățare, explicarea utilității cunoștințelor și competențelor dobândite, prezentarea unor modele alternative de învățare și stimularea elevilor pentru a învăța să învețe, implicare, abilități de relaționare, dezvoltarea interesului pentru învățare, dorință de perfecționare, consecvență, corectitudine, apropiere față de elevi, receptivitate, comunicativitate, sprijin și încurajare pentru elevi, realizarea de activități relevante, bine pregătite, monitorizare și îndrumare, colaborare cu elevii, lipsă de conservatorism.

Profilul profesorului ca și **coleg bun** este caracterizat prin: spirit de întraajutorare necondiționat, cooperare, bun coechipier, adaptare la colective eterogene, toleranță și respect față de părerile altora, critică constructivă, diseminarea informațiilor primite la cursurile de formare.

Profilul directorului bun este caracterizat de către personalul didactic prin: competențe manageriale înalte, capacitatea de a mobiliza resursele în direcția autoperfecționării, oferirea de șanse egale tuturor subalternilor, receptivitate față de soluțiile subalternilor și încurajarea inițiativelor acestora, comunicativitate, diplomație, conștiinciozitate, generozitate, contribuție la crearea unei atmosfere plăcute, democratice.

Profilul școlii bune este definit de către personalul didactic prin: adaptabilitate la nevoile elevilor și la dinamica societății, deschidere față de toți elevii și oferirea de șanse egale pentru dezvoltare, mediu favorabil învățării, stimularea creativității, bună comunicare intrainstituțională, punere în valoare a personalității fiecărui elev, deschidere spre nou, școală inclusivă, parteneriat cu comunitatea, dezvoltare de competențe pentru viață, nu cunoștințe sterile, pur teoretice.

Învățământul de calitate este caracterizat de către profesori prin: concentrare pe dezvoltarea competențelor, deprinderilor, aptitudinilor, pregătește elevii pentru viață, adaptabil fiecărui individ, stimularea creativității, dezvoltarea personalității, oferirea de șanse egale, monitorizarea și încurajarea progresului școlar în funcție de ritmurile individuale, centrarea activităților pe elevi, promovarea metodelor active, participative, utilizează metode de învățare eficiente, răspunde necesităților actuale și de perspectivă, se desfășoară într-un mediu favorabil, conținuturile au aplicabilitate, promovează parteneriatul cu reprezentanți ai comunității.

3. Managementul calității

Elevii au **acces la toate facilitățile** renovate, existente în cadrul școlii. De asemenea, când au nevoie, ei pot multiplica diverse documente necesare pentru studiu. Se remarcă preocuparea echipei manageriale de menținere a unei **atmosfere prietenoase, curate, propice învățării**. Datorita fondurilor limitate, renovările realizate au fost îndreptate în primul rând către **asigurarea funcționalității spațiilor de învățământ**: mobilier, decorațiuni, etc.

Spațiul de învățământ se dovedește insuficient față de solicitările venite din partea elevilor de a învăța în această școală. Există preocupări la nivelul personalului didactic și al părinților de a achiziționa o centrală termică și de a amenaja o cantină.

Școala asigură **siguranța fizică și psihică** a elevilor și personalului didactic, ca urmare a existenței unui cod de conduită al școlii, îmbunătățit anual și agreat de către toate persoanele implicate în procesul educațional (elevi, profesori, părinți), interzicerii violenței în școală, a măsurilor de restricționare a accesului în spațiul școlar. 2-3 profesori asigură zilnic serviciul pe școală, fiind ajutați de un elev plasat la intrarea în școală. Pentru asigurarea siguranței fizice, o atenție deosebită s-a acordat dimensiunilor mobilierul școlar, care trebuie să fie adaptate în mod corespunzător. În timpul săptămânii, poliția comunitară asigură paza școlii, prin patrularea pe care o realizează, iar sâmbăta și duminica vine o persoană plătită de către școală pentru a asigura paza. În școală este interzisă orice formă de agresiune, iar în cazul unor eventuale încălcări, se iau măsuri prompte pentru discutarea și sancționarea cazurilor.

De asemenea, în vederea pregătirii elevilor pentru a face față unor situații de criză, cum ar fi un incendiu, se realizează exerciții de alarmare.

Spațiul școlar, poate fi considerat un **spațiu prietenos**, cu **decorațiuni personalizate**, realizate în parte de către elevi, cu culori care contribuie la crearea unui **mediu propice studiului**, cu **mobilier modular**, achiziționat prin eforturi proprii, sau realizat de către părinții specialiști în domeniu producției de mobilier. Întreaga atmosferă din școală dovedește preocuparea de a consulta și implica elevii în dotarea și decorarea spațiului.

Numărul **persoanelor cu cerințe educaționale speciale** este mic, eforturile de integrare a acestora în cadrul sistemului obișnuit de învățământ fiind canalizate către pregătirea elevilor pentru a avea un comportament adecvat față de acești colegi și către facilitarea accesului la clasă, prin plasarea claselor respective la parterul clădirii.

În privința **orientării și consilierii**, școala asigură aceste servicii prin profesorul consilier (care are un statut de șef al diriginților) și prin celelalte cadre didactice. Aceste servicii sunt oferite atât elevilor, cât și părinților, pentru părinți organizându-se cursuri dedicate, cum ar fi „Educați așa”, sau cursurile pentru viitoarele mame.

Școala promovează o **politică proprie de identificare și asistență pentru persoanele/grupurile dezavantajate**. În acest sens trebuie remarcat modul în care a reușit să mobilizeze elevii în organizarea unor evenimente având ca obiectiv strângerea de fonduri în scop caritabil.

Dezvoltarea competențelor și cunoștințelor elevilor, pe baza experiențelor lor anterioare, constituie o preocupare majoră a personalului didactic și managerial al școlii. Astfel, ca urmare a eforturilor realizate de către personalul de conducere al școlii, se poate constata mobilizarea majorității personalului didactic pentru centrarea procesului de predare/învățare pe elev, stimularea interesului pentru studiu, valorificarea capacităților individuale ale elevilor și dezvoltarea gândirii critice. Este de remarcat faptul că, încă de la clasele mici, dezvoltarea gândirii critice reprezintă o disciplină pusă la dispoziția elevilor prin curriculum-ul la decizia școlii.

Școala pune un accent deosebit pe **studierea limbilor străine**, oferind clase în care se studiază intensiv limba engleză, sau limba franceză. Prin participarea la proiectul GAP, școala a beneficiat de contribuția unor voluntari a căror limba maternă este engleza. Aceștia au facilitat dobândirea de către elevi a unor competențe de comunicare în limba engleză. De asemenea, școala dezvoltă un proiect privind învățarea integrată a limbii engleze la clasele mici, a celebrat „Ziua Europeană a Limbilor” sub deviza „Promovarea pluralismului și a învățării limbilor moderne pe parcursul întregii vieți”, elevii școlii au participat la evenimentul „Ziua Națională a Poeziei în Marea Britanie”, trimițând poezii în limba engleză realizate de către ei, prilej cu care unii, ca urmare a meritelor lor, au fost publicați pe site-ul oficial al Consiliului Britanic. Școala și-a făcut o tradiție din organizarea „Serii limbii engleze”, în cadrul căreia elevii își etalează competențele de comunicare în limba engleză, prin intermediul pieselor de teatru prezentate. Elevii școlii sunt stimulați să corespundă cu colegii lor din Europa și să-și împărtășească preocupările pe care le au la vârsta lor, ca urmare a implicării în proiecte de cooperare europeană.

Participarea la ore a permis constatarea faptului că **elevii sunt foarte activi la clasă**, lucrând pe grupuri sau individual. Trebuie remarcat faptul că pe lângă abordarea subiectelor specifice fiecărei materii, încă de la clasele mici, se pune un accent deosebit pe **dezvoltarea unor competențe transversale**, cum ar fi cele de comunicare, de lucru în echipă, gândirea critică, precum și pe **adoptarea unor comportamente civilizate**, adecvate, în cazul existenței unor divergențe de opinie în legătură cu abordarea unor subiecte.

Realizarea unor **proiecte de către grupuri** de către elevi, cum ar fi cel legat de conceperea unui plan de acțiune pentru ecologizarea zonei în care trăiesc, în cadrul cărora elevii sunt stimulați să observe și să analizeze problemele de mediu cu care se confruntă zilnic și să propună soluții, care apoi sunt prezentate celorlalte grupuri, prin intermediul posterelor sau prin prezentări, în scopul analizării validității soluțiilor propuse și formulării unor puncte de vedere referitoare la calitatea proiectelor, culminând cu autoevaluarea proiectelor de către fiecare grup, pe baza comparației față de rezultatele celorlalte grupuri, contribuie din plin la dezvoltarea unor **competențe cheie**, deosebit de utile elevilor pentru a deveni cetățeni activi ai societății de mâine.

Pe lângă găsirea unor **soluții**, uneori **alternative** la problemele propuse, elevii sunt stimulați să **formuleze ei înșiși noi probleme** pe baza informațiilor existente.

Din păcate, programele de învățământ rămân supraîncărcate, elevii subliniind efortul pe care trebuie să-l facă pentru realizarea **temelor pentru acasă**.

Încă de la clasele mici, **elevii sunt stimulați să realizeze prezentări de referate**, ca urmare a informațiilor culese din **diverse surse**, fie indicate de către cadrul didactic, fie identificate de către ei înșiși. Aceste prezentări în fața colegilor, însoțite de observațiile lor privind calitatea prezentării, atât din punct de vedere al conținutului, cât și din punct de vedere al actului de comunicare, le oferă elevilor posibilitatea dezvoltării competențelor de comunicare și de gândire critică, ajutându-i în același timp să progreseze pe baza sugestiilor primite. Astfel, elevii acceptă sugestiile critice și formulează la rândul lor sugestii în scopul dezvoltării propriilor competențe, precum și ale colegilor. Se creează astfel un gen de relații între elevi și se adoptă comportamente necesare construirii unei societăți democratice, bazate pe cunoaștere.

Elevii sunt implicați în multe **activități extracurriculare**, sugerând ei înșiși realizarea unor astfel de activități prin intermediul **Consiliului Elevilor**. În acest sens, se pot enumera activități precum: „Ziua culorii verzi”, vizite la diverse expoziții sau agenți economici, Halloween Party, Super Party – având ca deviză „Un zâmbet pentru Asia”, întâlnirea săptămânală cu toți elevii școlii, participarea la prezentări de carte, participarea la programul „Inimă sănătoasă”, participări la cene literare, la realizarea de piese de teatru, în limba română sau engleză, trimiterea de scrisori către Moș Crăciun în Finlanda etc. Trebuie menționat faptul că și după absolvirea școlii generale, elevii care sunt la liceu continuă să țină legătura cu școala în care au învățat și participă la realizarea unor piese de teatru.

În urma vizitei în școală, s-au putut observa **relațiile de colaborare** existente între elevi, ca și cele dintre elevi și cadrele didactice, ca urmare a multor **activități realizate în echipă**. Elevii se adresează unor cadre didactice chiar utilizând prenumele, păstrând în același timp un respect deosebit față de aceștia.

Pentru **întărirea spiritului de comunitate educațională**, un rol deosebit îl au reuniunile săptămânale cu toți elevii școlii, în cadrul cărora se abordează subiecte curente, elevii află rezultatele deosebite ale colegilor lor și urează succes celor care vor reprezenta școala în diverse competiții. Pentru întărirea relațiilor dintre elevi și profesori, cei din urmă participă la realizarea unor spectacole pe care le dedică elevilor, cu diverse ocazii.

Progresul elevilor este monitorizat permanent, existând **rapoarte semestriale** prin care se apreciază efortul realizat de către fiecare elev, la fiecare disciplină, modul în care au fost realizate temele pentru acasă, precum și activitatea în clasă. Aceste rapoarte sunt comentate atât de către diriginte, cât și de către director și sunt transmise părinților, care trebuie să trimită dirigintelui confirmarea faptului că au primit raportul și sunt dispuși să participe la întâlnirile organizate de școală pentru discutarea lui.

Elevii sunt stimulați în dezvoltarea **spiritului de apartenență la comunitatea educațională**, prin implicarea lor în amenajarea spațiului școlii, în realizarea de postere, prin contribuțiile la publicațiile școlii, etc. Astfel, există o serie de reviste literare realizate de către elevi, în cadrul școlii se amenajează cu ajutorul elevilor spații decorative tematice, pereții coridoarelor și toaletelor (care au fost reamenajate și care sunt într-o stare de curățenie perfectă) conțin, printre altele, afișe care stimulează sentimentul de apartenență la comunitatea educațională reprezentată de școală și îi îndeamnă pe elevi să contribuie la menținerea unui climat prietenos în școală.

Școala este preocupată de **urmărirea evoluției carierei educaționale a absolvenților săi**, foarte mulți dintre aceștia continuând studiile la un nivel educațional superior. Se menține contactul cu foștii elevi, fie prin oferirea posibilității ca aceștia să-și continue activitatea în cadrul echipei de teatru, fie prin invitațiile adresate de a participa la diversele evenimente organizate de către școală. Din discuțiile purtate, a reieșit faptul că, de multe ori, absolvenții se dovedesc nemulțumiți de modul în care se desfășoară procesul de predare/învățare în noua instituție școlară. De asemenea, școala menține relații de colaborare cu instituțiile de nivel superior din localitate pentru a facilita tranziția absolvenților de la o instituție la alta.

Consiliul elevilor este consultat în privința codului de conduită în școală, fiind activ în realizarea unor acțiuni de interes pentru elevi sau acțiuni caritabile, cum ar fi strângerea de uniforme pentru elevii care au nevoie de aceste uniforme.

Personalul școlii este calificat corespunzător misiunii propuse, cea mai mare parte dintre cadrele didactice participând la cursuri de **formare continuă** și considerând acest tip de formare determinant pentru centrarea procesului didactic pe elev.

Ca urmare a colaborării cu Centrului Educația 2000+, **școala a fost desemnată ca centru de formare** și a oferit cursuri pentru 1000 de cadre didactice din 20 de județe. De asemenea, un număr de cinci cadre didactice sunt formatori în cadrul Centrului Educația 2000+.

Un merit deosebit îl are **personalul managerial al școlii**, care și-a dedicat multe ore **explicării noului context** în care trebuie desfășurat procesul de predare/învățare și **mobilizării eforturilor** cadrelor didactice către realizarea unui proces didactic care și-a dovedit eficacitatea în țările cu un grad înalt de civilizație și dezvoltare. Trebuie remarcat modul în care școala **valorifică experiența profesională** a cadrelor didactice în contextul **centrării procesului didactic pe elev**.

Din observațiile la clasă, s-a putut constata faptul că personalul didactic este stimulat să promoveze proceduri de învățare interactive și să elaboreze materiale auxiliare, necesare procesului didactic.

Proiectarea didactică se realizează pe baza identificării nevoilor de educație ale elevilor. În acest sens, sunt aplicate **probe de cunoaștere psihopedagogică** a elevilor de clasa I, care permit determinarea bagajului de cunoștințe cu care vin copiii din grădiniță, precum și a atitudinilor, aptitudinilor și comportamentelor pe care le manifestă aceștia în diverse situații. Informațiile culese sunt utilizate în **adecvarea curriculum-ului la decizia școlii** și adoptarea unei **abordări diferențiate a activităților de învățare**, în scopul ameliorării eventualelor probleme.

Cadrele didactice declară că **se consultă**, atât cu colegii care predau aceeași disciplină, cât și cu colegii care predau alte discipline, în vederea proiectării și utilizării documentelor de planificare curriculară. **Temele cross-curriculare**, abordează diverse aspecte ale vieții curente, în special legate de mediul în care trăiesc și învață elevii. De asemenea, **se fructifică rezultatele obținute în urma participării școlii la proiecte naționale și internaționale**, ca și cele ale colaborării cu instituții precum Centrul Educația 2000+.

Procesul de predare/învățare este bazat pe o **metodologie de tip formativ**, care promovează **autoevaluarea** în rândul elevilor, utilizarea eficientă a **mijloacelor moderne** de informare și comunicare disponibile, **inter-/trans-disciplinaritatea**, crearea unui **climat prietenos** care să favorizeze învățarea, stimularea elevilor pentru a **analiza critic** ceea ce învață, a **formula probleme** și a găsi **soluții alternative** la problemele propuse. În acest sens, un merit deosebit îi revine personalului managerial, care a știut să **mobilizeze personalul didactic pentru a accepta un nou mod de lucru**, eficient și efice, pentru formarea tinerei generații.

Dezvoltarea **competențelor de învățare** și stimularea elevilor pentru **continuarea învățării** reprezintă obiective importante ale școlii. Încă de la clasele mici, se încearcă să se realizeze o punte de **legătură între conceptele studiate la școală și viața reală**, pentru a spori motivația elevilor pentru învățare. Dezvoltarea **cetățeniei democratice** se realizează atât în cadrul **disciplinelor de profil**, cât și prin stimularea participării elevilor în **Consiliului elevilor**, care are rol consultativ pentru deciziile adoptate în școală, legate în special de **codul de conduită**. De asemenea, elevii sunt educați în spiritul **multiculturalității și diversității de valori**, ca urmare a proiectelor internaționale la care participă, și sunt stimulați să realizeze proiecte, individuale sau de grup, pe care le prezintă colegilor. Aceștia adoptă la rândul lor o poziție critică și constructivă față de lucrări și față de modul de prezentare a acestora. Trebuie remarcată încă o dată, preocuparea privind **dezvoltarea gândirii critice**, care este oferită în cadrul unei discipline opționale, dar care este urmărită în activitatea din fiecare zi cu elevii.

Relațiile dintre membrii comunității educaționale, reprezentată de școală, pot fi caracterizate ca fiind de **cooperare**, în vederea atingerii **misiunii comune propuse**. În acest sens, se poate

menționa faptul că nu există ore de audiență, oricine putând oricând să contacteze persoanele din managementul școlii, elevii declară că majoritatea profesorilor le înțeleg problemele și preocupările și că există în general o bună comunicare cu aceștia. Cadrele didactice colaborează între ei la realizarea unor materiale didactice și îi implică pe elevi în crearea unei atmosfere plăcute în școală, prin negocierea modului de decorare a acesteia. Astfel, **ca urmare a implicării** în decorarea școlii, **elevii se simt responsabili** pentru păstrarea decorațiunilor realizate.

Rezultatele **formării continue** a personalului didactic sunt valorificate în mod eficient prin îmbinarea activităților de consiliere și orientare, cu cele de formare pentru toți actorii implicați în procesul educațional, respectiv: elevi, profesori și părinți. Ca urmare a participării personalului didactic la diverse cursuri de formare, școala a dobândit statutul de **centru resursă și de formare** pentru Centrul Educația 2000+ și a oferit cursuri de formare pentru un număr de 1000 de cadre didactice din 20 de județe. În cadrul formării continue a personalului didactic, un rol esențial l-a avut personalul managerial, care a explicat fiecărui cadru didactic în parte obiectivele și cerințele unui învățământ centrat pe elev, precum și avantajele acestei abordări a procesului didactic. Astfel, s-a creat o **punte de legătură între conceptele teoretice și activitatea didactică la clasă**.

Prin reprezentanții săi, școala contribuie la **realizarea unor proiecte în echipe mixte**, bazate pe o serie de priorități strategice precum: incluziune școlară, multiculturalitate, civism etc. **Sprijinirea părinților în educarea și creșterea copiilor** se realizează prin propunerea unor cursuri de formare pentru părinți, cum ar fi, spre exemplu: “Educăm așa”, sau cursurile pentru viitoarele tinere mame.

În legătură cu **legalitatea și dezvoltarea cadrului legislativ**, se poate spune că elevii, personalul didactic și managerii respectă reglementările în vigoare, iar puținele încălcări sunt sancționate cu promptitudine. De asemenea, se constată preocuparea de a **adapta reglementările legislative la condițiile locale** și de a iniția **la nivelul școlii noi reglementări** (cum ar fi codul de conduită), în scopul atingerii misiunii pe care și-a propus-o școala.

Ca urmare a pregătirii și experienței manageriale dobândite, **directorul școlii a contribuit la realizarea unor lucrări privind managementul educațional**, precum: Ghid - Cum să ne schimbăm școala, Școala prietenoasă, Școala și comunitatea, *How to organise a school event*, Managementul clasei – exemple de bună practică, Activități transdisciplinare, contribuții legate de dezvoltarea standardelor profesionale, adaptarea curriculum-ului la contextul local, educația civică etc.

În privința **sistemului informațional**, informațiile relevante sunt difuzate către elevi, profesori și părinți prin intermediul buletinului informativ lunar, planului de dezvoltare școlară prezentat la începutul anului, invitațiilor și mulțumirilor adresate către părinți, panourilor existente pentru fiecare categorie de public țintă (elevi, profesori, părinți), întâlnirilor organizate sau spontane. De asemenea, comunicarea dintre cadrele didactice, și dintre acestea și personalul managerial este facilitată prin intermediul unui sistem de „căsuțe poștale”, existent în cancelarie, și prin care se pot transmite diverse documente legate de viața școlii.

Așa cum s-a mai menționat, școala se află într-o **zonă de regres economic**, cu resurse insuficiente. Preocuparea personalului managerial privind **utilizarea eficientă a resurselor**

disponibile s-a concentrat asupra creării unui **mediu fizic primitiv**, cu **mobilier funcțional** destinat activității de predare, în primul rând.

În urmă cu opt ani, în această școală existau doar **bănci vechi**, iar școala **nu dispunea** de un minim de mijloace audio-vizuale. Ca urmare a **implicării în diverse proiecte**, școala a reușit să atragă **resurse externe** și să obțină o mare parte din dotările de care dispune în prezent (P&G, Centrul Educația 2000+, Discovery).

De asemenea, **părinții au fost implicați în dotarea școlii**, fie ca urmare a unor produse pe care le-au realizat și comercializat în folosul școlii pentru obținerea banilor necesari (sorcove, spre exemplu), fie ca urmare a realizării de mobilier cu materialele procurate de școală. Trebuie menționat faptul că școala și-a creat o **bază de date cu informații referitoare la activitatea părinților**, astfel încât să poată apela atunci când are nevoie de un anumit tip de activități. Relațiile cu părinții care contribuie în mod voluntar la dotarea școlii sunt menținute cordiale prin mulțumirile oficiale adresate de fiecare dată de către conducerea școlii.

Principalele investiții au fost concentrate pe **înnoirea mobilierului și dotarea cu calculatoare**. Și primăria a avut unele inițiative privind asigurarea resurselor necesare, dar aceasta a dispus de resurse foarte limitate. În privința **atragerii de fonduri din partea comunității**, personalul managerial consideră că este una din datoriile școlii să se implice și să se afirme în viața comunității, pentru ca, la rândul ei, aceasta să își ofere disponibilitatea în oferirea unor resurse pe care le deține.

Controlul asupra modului de utilizare a resurselor atrase de către școală se realizează de către **Comitetul de părinți**, iar principala direcție de utilizare a fondurilor provenite prin contribuția comunitară o reprezintă acoperirea cheltuielilor cu utilitățile.

Din punct de vedere al **facilităților curente**, se apreciază faptul că acestea sunt la un nivel acceptabil, fiecare clasă dispunând de un fond de carte și televizor, există **săli specializate** pentru muzică, tehnologii și meditații. Printre problemele încă nerezolvate, se pot menționa: dotarea cu mobilier modular a încă două clase și repararea acoperișului sălii de sport, această din urmă acțiune fiind deosebit de importantă pentru asigurarea funcționalității și evitarea degradării sălii. Din păcate, până în momentul vizitei nu se identificaseră fondurile cu care s-ar fi putut acoperi costul reparațiilor.

În privința **resurselor umane**, personalul managerial a menționat faptul că școala nu are posibilitatea legală de a se putea dispensa de persoanele care nu fac față cerințelor și nu poate face angajări de personal. Se consideră că, în general, cadrele didactice au mare **nevoie de formare**. Din această cauză, **directorii oferă servicii de consultanță**, atât pentru personalul propriu, cât și pentru persoanele care vizitează școala. Dezvoltarea profesională reprezintă o componentă foarte importantă a **planului de dezvoltare instituțională**, fiind considerată drept elementul cheie pentru succesul unei instituții. Evaluarea **eficienței și eficacității programelor de formare profesională** se realizează în mod continuu, prin asistență la ore, în cadrul comisiilor metodice, sau prin discuții.

Printre **prioritățile** identificate de către echipa managerială, în legătura cu dezvoltarea în viitor a școlii, au fost menționate: continuarea formării personalului didactic, repararea acoperișului sălii de sport și a gardului din spatele școlii, precum și participarea la noi

proiecte și colaborări internaționale. În vederea realizării acestor priorități, echipa managerială este preocupată și insistă pe toate căile să obțină fondurile necesare.

Planul de dezvoltare instituțională se elaborează pentru o perioadă de 3-5 ani, pe baza analizei de nevoi, realizată în comun cu cadrele didactice. Pe baza misiunii pe care și-o asumă școala, și care subliniază, printre altele, necesitatea dezvoltării parteneriatului cu comunitatea locală, crearea unui mediu favorabil pentru dezvoltarea tinerei generații, sprijinirea elevilor pentru a deveni buni cetățeni, în cadrul planului de dezvoltare instituțională se definesc **ținte și opțiuni strategice**, precum și **obiective operaționale**. Planul strategic este definit pe diverse **comisii** existente în cadrul școlii, legate atât de ariile curriculare, cât și de domenii precum: educația pentru sănătate, dezvoltarea relațiilor cu părinții și cu comunitatea locală, discipline opționale, marketing și imagine a școlii, frecvență, programe și proiecte etc.

Planul de dezvoltare instituțională este elaborat și pe baza **opiniilor părinților** și a altor factori interesați, fără ca ei să fie implicați direct în redactarea acestuia, și este prezentat profesorilor, elevilor și părinților. Echipa managerială este preocupată de realizarea **conexiunilor** necesare dintre planul de dezvoltare instituțională și activitățile curriculare și extracurriculare.

Evaluarea globală a modului de implementare a planului de dezvoltare instituțională se realizează pe baza evaluării nivelului de atingere a obiectivelor definite în cadrul planurilor pe comisii, a rapoartelor asociate, inspecțiilor și reacțiilor primite din partea celor care vizitează școala. Se consideră că **directorul** are un rol foarte important în **monitorizarea activităților din școală**, dar, de asemenea, se recunoaște importanța **autoevaluărilor** în determinarea performanțelor personalului didactic, **performanțe** în funcție de care se stabilesc și **recompensele** corespunzătoare.

În legătură cu **monitorizarea progresului școlar**, se recunoaște faptul că procedurile ar putea fi îmbunătățite, dacă s-ar pune la dispoziție un **instrument didactic** prin care să se faciliteze **măsurarea valorii adăugate**, ca rezultat al procesului de predare/învățare desfășurat într-un anumit interval de timp. În acest scop, s-a făcut o cerere explicită din parte echipei manageriale pentru a fi sprijinită în obținerea și implementarea unui astfel de instrument.

În funcție de tipul de decizie, **diverși actori sunt implicați în procesul decizional**. Când este vorba de utilizarea unor **fonduri provenite de la comunitatea locală, părinții** au un rol foarte important în administrarea acestor fonduri. Când este vorba de **codul de conduită a elevilor**, reprezentanții acestora în cadrul **Consiliului elevilor** sunt implicați în definirea și îmbunătățirea codului. În acest sens, un exemplu îl constituie inițiativa Consiliului elevilor privind reglementarea utilizării telefoanelor mobile în spațiul școlii.

Trebuie remarcat faptul că, în momentul vizitei, **președintele Consiliului de administrație** al școlii era **un reprezentant al părinților**. În vederea atragerii părinților și stimulării implicării lor în viața școlii, echipa managerială și-a definit o strategie care pornește de la ideea că pentru a **crește interesul** părinților față de școală, aceștia **trebuie la rândul lor educați**. În acest scop, școala a realizat un poster referitor la ședința cu părinții și a inițiat un proiect numit „Inimă sănătoasă”, în care au fost implicați și părinții.

Evaluarea corectitudinii deciziilor importante se realizează de către echipa managerială prin **măsurarea efectelor și impactului** acestor decizii, prin **semnalele primite** de la elevi, profesori sau părinți, prin **chestionarele** utilizate de școală cu diverse ocazii, cum ar fi, spre exemplu, identificarea preferințelor legate de cursurile opționale.

Comunicarea de tip managerial se realizează atât **formal**, prin existența unor „căsuțe poștale” plasate în cancelarie pentru fiecare profesor, prin utilizarea avizierelor, a fișelor de autoevaluare, a rapoartelor, cât și **informal**, prin discuții personale. În cadrul comunicărilor formale (Consiliul profesoral, formări pe comisii, ședințe cu părinții), se utilizează echipamente precum copiatorul și retroproiectorul.

Există o **strategie proprie privind comunicarea și relațiile publice**, corespunzătoare culturii organizaționale și politicii de dezvoltare instituțională. În cadrul acestei strategii, un rol important îl ocupă redactarea **raportului semestrial** pentru fiecare elev și adresat părinților, participarea la **târgurile** care se organizează în domeniul educației, trimiterea de contribuții la realizarea **buletinului informativ** al orașului Pucioasa, crearea unei bune imagini în rândul comunității prin participarea la diverse **olimpiade și concursuri școlare** etc. De asemenea, școala comunică și stabilește relații de colaborare cu instituțiile de învățământ de nivel liceal, pentru facilitarea tranziției propriilor absolvenți către acest nivel.

Ca urmare a preocupărilor legate de **evaluarea eficienței și eficacității ședințelor și reuniunilor de lucru**, s-au adus îmbunătățiri modului de organizare și desfășurare a acestora. Astfel, participanții sunt informați despre **agenda, obiectivele și timpul dedicat întâlnirii respective**. S-a constatat faptul că în acest mod crește eficiența și eficacitatea ședințelor/reuniunilor de lucru. O dată pe semestru, se organizează o **reuniune a Consiliului profesoral**, în cadrul căreia se dezbate o anumită temă, iar, atunci când este cazul, se organizează reuniuni ale diverselor comisii existente în școală. Dacă se consideră necesar, la reuniunile organizate de școală sunt invitați și reprezentanți ai comunității locale, foști elevi etc.

Fiecare învățător are obligația ca în fiecare lună să aibă **discuții individuale cu părinții** fiecărui elev, timp de 15 minute, în cadrul cărora se abordează diverse aspecte legate de activitatea elevilor, identificate de către învățător și consemnate în **fișa individuală**, întocmită pentru fiecare elev. Cu această ocazie se colectează și **opiniile părinților** referitoare la activitatea școlii. Trebuie remarcat faptul că există un **panou destinat părinților**, care conține calendarul întâlnirilor individuale planificate. Prin intermediul acestui panou, părinții consemnează ziua și ora la care doresc să aibă loc întâlnirea legată de propriul copil. Astfel, se asigură o transparență totală a planificării întâlnirilor individuale, pe baza opțiunilor părinților și în funcție timpul rămas la dispoziție pentru aceste activități. De asemenea, **întâlnirile cu părinții se realizează pe baza unei agende**, care se comunică din timp părinților, pentru ca aceștia să fie preveniți și să poată contribui în mod corespunzător la asigurarea eficacității întâlnirii.

Deși întreaga activitate a școlii este îndreptată către **asigurarea unei calități corespunzătoare** a procesului educațional, **nu există un plan formalizat** privind asigurarea calității la nivelul școlii. Echipa managerială a solicitat sprijinul privind redactarea și implementarea unui plan de asigurare a calității la nivelul școlii. **În prezent**, evaluarea calității activităților realizate în școală se realizează prin intermediul **fișelor de autoevaluare**,

a **rapoartelor periodice**, care se analizează în cadrul ședințelor de lucru și pe baza cărora se adoptă, dacă este necesar, măsuri de remediere a aspectelor deficitare.

Relațiile promovate de către echipa managerială, bazate pe **cultura organizațională** a cărei promotoare este, **sunt de lucru în echipă**, fiecare membru al echipei fiind stimulat să își asume rolul necesar pentru a contribui la succesul întregii echipe. În acest sens, trebuie remarcat **meritul deosebit al directoarei acestei școli**, care a înțeles foarte bine tendințele de dezvoltare ale învățământului european, a explicat aceste tendințe personalului din subordine, a prezentat avantajele unui proces educațional centrat pe elev, în cadrul căruia se pune accentul pe dezvoltarea competențelor, și a reușit să mobilizeze cadrele didactice pentru realizarea eforturilor necesare în vederea adaptării modului de predare la cerințele creșterii eficienței și eficacității procesului educațional. Meritul este cu atât mai mare, cu cât, în condițiile retragerii din funcția de director pentru o perioadă limitată, sistemul creat și implementat în cadrul școlii funcționează în continuare, noua abordare a procesului educațional fiind continuată atât de echipa managerială, cât și de majoritatea personalului didactic.

Acest lucru s-a putut realiza ca urmare a **impunerii unor valori dominante în cadrul noii culturi organizaționale create**, legate de cooperare, responsabilitate și de încurajarea inițiativei, autonomiei, activismului, creativității, spiritului critic, acceptării diferențelor, toleranței, respectului reciproc etc. Aceste **valori sunt promovate și acceptate de către majoritatea membrilor comunității educaționale ca urmare a implicării și rolului pe care îl joacă în cadrul acestei comunități**. Spre exemplu, pentru dezvoltarea relațiilor dintre elevi, clasele nu sunt izolate, disciplinele opționale realizându-se cu elevi din clase diferite. Pentru promovarea respectului reciproc, toleranței și acceptării diferenței există preocupări pentru punerea în valoare a acestor diferențe în special prin sistemul de premiere. Se acordă premii pentru cel mai bun elev la fiecare disciplină, cel mai bun coleg, cel mai bun gospodar etc., astfel încât fiecare elev din clasă să primească o diplomă în concordanță cu meritele sale. Activismul se încurajează prin stimularea elevilor de a organiza diverse evenimente, cum ar fi cele pentru strângerea de fonduri sau materiale în scop caritabil.

Interculturalitatea este promovată prin organizarea unor evenimente cu caracter intercultural la care elevii sunt implicați direct (ex. piese de teatru în limba engleză), participarea la proiecte de cooperare europeană în domeniul educației, precum și prin adoptarea unor modele culturale de nivel european, care și-au dovedit valoarea și care stau la baza construcției europene prezente. De asemenea, sunt invitate persoane a căror limbă maternă este limba engleză pentru a desfășura activități în cadrul școlii. Promovarea interculturalității se realizează și prin implementarea conceptului de „școală inclusivă” și dezvoltarea de proiecte bazate pe acest concept.

Vizitând această școală, am recunoscut **comportamente observate la elevii școlilor din Uniunea Europeană**, în special referitoare la relațiile dintre elevi, la relațiile cu personalul didactic și managerial, la modul de adresare, la limbajul utilizat, la spiritul de echipă, etc. Din păcate, aceste comportamente pot fi remarcate, în viața de zi cu zi, la un număr restrâns de reprezentanți ai tinerei generații. Meritul întregului colectiv al școlii este cu atât mai mare, cu cât, în cea mai mare parte, elevii provin de medii socio-economice modeste.

Dezvoltarea la elevi a **sentimentului de apartenență** la comunitatea educațională reprezentată de școală și de „**proprietate**” asupra școlii în care studiază se bazează pe

cultura organizațională existentă, în cadrul căreia diverșii actori sunt implicați direct în viața școlii. Ca urmare a dezvoltării sentimentului de apartenență la școală, elevii sunt încântați să poarte uniforma școlii, atunci când o reprezintă în diverse competiții, și se mândresc cu rezultatele obținute pe diverse planuri de către colegii lor.

Echipa managerială este preocupată de **promovarea proiectelor de cooperare** cu alte instituții și organizații naționale și internaționale și de valorificarea rezultatelor obținute în cadrul acestor proiecte. Ca urmare a acestor cooperări, se pot remarca o serie de **beneficii** obținute de către școală, cum ar fi: dotări cu echipamente și materiale didactice, modernizări ale spațiului școlar, precum și dezvoltarea de noi competențe ale cadrelor didactice, referitoare la managementul proiectelor de cooperare în domeniul educației. Printre principalele proiecte la care a participat școala, se pot enumera: proiecte de reformă curriculară legate de extinderea învățământului obligatoriu, proiecte legate de dezvoltări la diverse discipline, proiecte de acțiune civică în comunitate (vizită la azilul de bătrâni, strângeri de fonduri, ecologizare), GAP – predarea limbii engleze de către vorbitori nativi, „îmi place să citesc”, proiectul Socrates „school links”, proiectul CLIL – de predare a conținuturilor prin intermediul unei limbi străine, burse de studiu individuale pentru cadrele didactice. Unul din obiectivele **planului de dezvoltare instituțională** o reprezintă **dezvoltarea cooperării europene** în domeniul educației.

În vederea creșterii **vizibilității școlii** în cadrul comunității locale, aceasta **monitorizează aparițiile referitoare la propria activitate în cadrul presei locale**, alcătuiindu-și astfel un dosar de presă, **publică buletine informative și pliante** în care prezintă informații de interes pentru comunitatea locală, face cunoscută **oferta școlii** și prezintă **rapoarte** privind activitățile realizate.

Din **buletinele informative** realizate de școală, în care se prezintă extrase ale presei locale, rezultă că școala este cunoscută în cadrul comunității locale ca o **școală cu rezultate remarcabile**. Ca urmare a politii de marketing desfășurate de școală, aceasta atrage elevi și din alte localități. Există elevi care preferă să facă naveta pentru a învăța în această școală.

Serviciile oferite de școală pentru comunitatea locală, cum ar fi cursurile de educație a adulților precum: „educăm așa”, sau cele pentru viitoarele mame, sunt bine primite de către comunitate, dar se bazează, în general, pe inițiativa școlii. Ca urmare a situației economice precare, **comunitatea locală**, deși alocă o mare parte a bugetului său pentru învățământ (în anul 2003 – 46.35%), nu poate asigura totalitatea fondurilor de care ar fi nevoie pentru o bună funcționare a instituțiilor de învățământ care o deservește. **Implicarea membrilor comunității locale** în carul activităților școlii este **limitată** în primul rând **de resursele insuficiente** de care dispune.

Relațiile dintre școală și autoritățile locale pot fi caracterizate ca fiind de cooperare, în limita resurselor foarte limitate disponibile, **investiția comunitară** în educație realizându-se **în conformitate cu reglementările în vigoare**.

Produsele și serviciile educaționale oferite comunității de către școală răspund unor **nevoi identificate** de către școală în cadrul comunității. Dacă pentru elevi, nevoile educaționale sunt identificate pe baza unor testări inițiale, pentru adulți, școala nu dispune încă de instrumentele de testare necesare și ar fi interesată în obținerea și utilizarea unor astfel de instrumente.

Sinteză indicatori

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|--------------------|
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | |
| 1.a. Precondiții / resurse - referitoare la activitatea școlară a elevului | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.) | VaAd |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | VaCr |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | VaAd |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | VaAd |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | VaAd |
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor: | VaAj |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | VaCr |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | VaCr |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | VaCr |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | VaCr |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | VaCr |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare | VaCr |
| 3.a. Relațiile elevilor | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității | VaCr |
| 4.a. Produsele activității elevilor | |
| 4.a.1: Monitorizarea progresului elevilor | VaCr |
| 4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor | VaCr |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | VaCr |
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | VaCr |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | |
| 1b. Precondiții/resurse - referitoare la personalul profesional. | |
| 1.b.1. Calificarea | VaCr |
| 1.b.2. Experiența: | VaCr |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie: | VaCr |
| 2.b.2. Proiectarea activității: | VaCr |
| 2b3. Desfășurarea activității: | VaCr |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională: | VaCr |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | VaCr |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii: | VaCr |

| | |
|---|------|
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | |
| 4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare: | VaCr |
| 4b2. Proiecte și instrumente: | VaCr |
| III. MANAGEMENTUL | |
| 1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | VaAd |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | VaCr |
| 1.c.3.: Sistemul informațional | VaCr |
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | VaCr |
| 1.c.5. Resursa umană | VaCr |
| 2.c. Procese manageriale: | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | VaCr |
| 2.c.2. Procesul decizional | VaCr |
| 2.c.3. Comunicarea managerială: | VaCr |
| 2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.) | VaCr |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | VaCr |
| 3.c. Relații și cultura organizațională | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității | VaCr |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | VaCr |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | VaCr |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a “stimei de sine” | VaCr |
| 4.c. Produsele manageriale | |
| 4.c.1. Produse | VaCr |
| IV COMUNITATEA LOCALĂ | |
| 1.d. Precondiții / resurse / elemente - referitoare la comunitatea locală | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | VaCr |
| 2.d. Procese | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | VaAj |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | VaAd |
| 3.d. Relații | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate | VaAd |
| 4.d. Produse | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | VaAj |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip “life long learning”, TIC, etc.) | VaAd |

E. Liceu teoretic din zona centrală a unui oraș din Moldova.

1. Descrierea unității școlare

Unitatea școlară investigată este situată în, municipiu, reședință de județ, ființează din 1885 și se înființează în 1910. Din 17 ianuarie 1991 și până în 15 septembrie 2004 unitatea școlară a funcționat sub denumirea de Liceu teoretic, având clase cu profil real, respectiv umanist, ale căror specializări și subspecializări sunt din cele mai diverse: matematică-fizică, chimie-biologie, fizică-chimie, filologie, limbi moderne, matematică-informatică, clase cu predare intensivă a unei limbi străine și clase bilingve (engleză și franceză).

În prezent, unitatea școlară se numește Colegiu Național și este liceu cu clase gimnaziale.

Misiunea declarată a școlii este “**furnizarea**, în cadrul comunității și în parteneriat cu aceasta, de servicii educaționale de calitate, adecvate nevoilor observate la solicitanți și, prin asigurarea parcursului de dezvoltare a fiecărui elev, **realizarea** unui învățământ individualizat, menit să permită **formarea**, în deplina siguranță a persoanei, a unui **cetățean competent și responsabil, întreprinzător și creativ, activ și reactiv la schimbare, capabil să comunice și să se integreze social, abil și disponibil să învețe pe tot parcursul vieții, mobil și conștient de apartenența sa la comunitate, în respectul valorilor democratice ale acesteia și ale contextului integrativ european** (Proiect de dezvoltare instituțională 2004-2007).

Populația școlară:

- Număr elevi : 805
- Proveniență : mediu urban și rural
- Număr clase : 28
- 24 clase de liceu și 4 clase gimnaziale;
- toate clasele gimnaziale sunt clase intensiv engleză;
- liceu: matematică-informatică-intensiv engleză, matematică-informatică, științele naturii, filologie, filologie-bilingv engleză, științe sociale.

Personalul școlii:

- Număr cadre didactice : 53
- Cadre didactice titulare: 42
- Cadre didactice cu gradul I : 33 dintre care 2 doctoranzi, 1 absolvent de masterat în politici publice și 2 absolvenți de curs postuniversitar-managementul administrației publice
- Cadre didactice cu gradul II : 2
- Cadre didactice cu definitivat : 6
- Cadre didactice debutante: 1
- Cadre didactice detașate/suplinitori calificați : 18 din care 3 cu gradul didactic I, 4 cu gradul didactic II, 7 cu definitivatul, 2 debutanți, 1 absolvent de masterat și 1 absolvent de curs postuniversitar.
- Personal auxiliar didactic: 7
- Personal auxiliar nedidactic: 15

Informații de tip cantitativ:

- rata abandonului școlar : 1,3% (gimnaziu 0 elevi, liceu 1 elev)
- rata de promovabilitate : 100% (2003-2004)
- ponderea elevilor cu rezultate bune și foarte bune : 189 (25%)
- promovabilitatea la testele naționale : 100% (2003-2004, 2004-2005)
- frecvența abaterilor prin note scăzute la purtare : 12 (1,6%)
- numărul cadrelor didactice cu performanțe în activitatea didactică /științifică : 30,5 %

Mediul de proveniență al elevilor:

- familii cu nivel de școlarizare mediu și superior;
- din urban și rural;
- **21% din părinți sunt pensionari, fără ocupație sau plecați la muncă în străinătate.**

Calitatea personalului didactic: Foștii sau actualii profesori sunt cunoscuți și recunoscuți pentru performanțele elevilor lor, pentru activitatea metodică-științifică, pentru efortul creativ concretizat în manuale școlare, traduceri, scrieri de specialitate ori beletristice, activism pedagogic de excelență. Relațiile interpersonale sunt bazate pe deschidere, colaborare și comunicare.

Prioritățile instituției școlare sunt :

- valorificarea cu eficiență sporită a tuturor resurselor materiale și umane existente, evitarea risipei de forțe și mijloace, a superficialității și a formalismului;
- focalizarea activității de evaluare și consiliere asupra cadrelor didactice cu rezultate mai slabe;
- stimularea financiară a cadrelor didactice care desfășoară activități suplimentare deosebite;
- încurajarea perfecționării și a autoperfecționării profesionale;
- achiziționarea de soft educațional pentru toate disciplinele și stimularea utilizării calculatoarelor la toate disciplinele.

2. Cultura calității

Pentru ca școala să fie percepută pozitiv de către comunitate, managerul a acționat pentru construirea imaginii instituției, a mesajului transmis părinților și întregii comunități de către școală. Profesorii au adoptat o atitudine și un scop unitar. Părinții primesc un mesaj consistent din partea școlii pentru a se raporta pozitiv la activitățile în care sunt invitați și la cele în care sunt implicați copiii lor.

Au fost intervievați 25 de elevi din clasele X-XII, 22 de părinți , directorul unității școlare și au răspuns la chestionar 47 de profesori ai unității școlare.

Referitor la conceptul **învățământ de calitate**, opiniile sunt împărțite:

- În opinia directorului unității școlare, învățământul de calitate este învățământul în care furnizorul de educație oferă servicii de educație în conformitate cu anumite standarde, dezvoltă capacități, aptitudini și formează deprinderi care permit accesarea într-o treaptă superioară de dezvoltare a carierei, descoperirea de sine, dezvoltarea personalității, adaptarea la piața muncii precum și învățarea pe tot parcursul vieții.
- Dintre profesorii chestionați, 40,41% consideră că un învățământ de calitate este un învățământ racordat la piața muncii, în ton cu noutățile pedagogice și de specialitate, formator de instrumente intelectuale, funcțional și aplicabil, care asigură integrarea

elevilor în instituții de învățământ superior precum și în societate în timp ce 29,78 % consideră că un învățământ de calitate este un învățământ care asigură o bună pregătire a elevilor pentru viață, 12,76 % consideră că un învățământ de calitate este un învățământ în care elevii și profesorii sunt motivați și 12,76 % consideră că un învățământ de calitate este un învățământ integrat, coerent, stabil și riguros.

- Pentru majoritatea elevilor intervievați, un învățământ de calitate este un învățământ care îi pregătește pentru viață, le asigură integrarea în instituții de învățământ superior precum și în societate.
- Pentru părinții participanți la interviu, un învățământ de calitate este un învățământ care pregătește copiii pentru viață, le asigură acestora condiții pentru dezvoltarea personalității, le facilitează continuarea studiilor în instituții de învățământ superior precum și integrarea în societate.

Conceptul **școală bună** este perceput astfel:

- În opinia directorului unității școlare, o școală bună este o școală care prin mobilizarea eficientă a resurselor interne și externe determină elevii să obțină cele mai bune rezultate.
- 55.3 % dintre profesorii chestionați consideră că o școală bună este o școală care asigură pregătirea elevilor la standarde înalte, 19,14 % dintre ei consideră că o școală bună este acea școală care asigură o pregătire exigentă a elevilor, conform standardelor de performanță, care acordă o mare atenție disciplinei elevilor și care este dotată material corespunzător, 17,02 % consideră că o școală bună este școala care are rezultate bune la examene, concursuri și olimpiade iar 8,51 % consideră că o școală bună este școala care respectă tradiția școlii românești și se bucură de prestigiu în societate datorită elevilor și profesorilor ei.
- școală bună este, în opinia părinților, școala în care orele se țin cu regularitate, profesorii își fac datoria, copiii se simt în siguranță și se pot pregăti pentru examene.
- școală bună este, în opinia elevilor, școala în care orele se țin cu regularitate și oferă un climat de studiu în care ei își pot dezvolta optim personalitatea.

Conceptul **elev bun** este perceput astfel:

- Directorul școlii consideră că un elev bun este un elev care manifestă curiozitate intelectuală, este creativ, conștiincios, responsabil, receptiv, ambițios, motivat și are o gândire pozitivă.
- 44,67% dintre profesorii chestionați consideră că un elev bun este un elev consecvent în pregătire, interesat de formarea sa profesională precum și de prestigiul școlii în care învață, activ, disciplinat, cu capacitate de concentrare, muncitor și ambițios; 19,14 % consideră că un elev bun este un elev respectuos, sârguincios și disciplinat; 8,51 % consideră că un elev bun este un elev care știe să aplice în viața de zi cu zi ceea ce învață la școală.
- Majoritatea elevilor intervievați consideră că un elev bun este un elev conștiincios, care își face temele, vine cu regularitate la școală și este preocupat de viitorul lui.
- În opinia părinților, un elev bun este un elev care răspunde cerințelor școlii, își face temele, se pregătește pentru examene și pentru cariera lui.

Conceptul **profesor bun** este perceput astfel:

- Directorul școlii consideră că un profesor bun este un profesor bine pregătit științific, pedagogic și metodic, receptiv la nou, flexibil în gândire și exigent.
- 23,40 % dintre profesorii chestionați consideră că un profesor bun este o persoană bine pregătită profesional, bun psiholog ce manifestă tact și înțelegere în relațiile cu elevii și colegii săi; 25,53 % consideră că un profesor bun este o persoană sistematică, exigentă, tolerantă, mobilizatoare; 10,63 % consideră că un profesor bun este un bun pedagog și un bun metodist ce manifestă interes susținut pentru inter și transdisciplinaritate; 17,02 % consideră că un profesor bun este o persoană principială ce realizează toate obiectivele programei școlare; 6,38 % consideră că un profesor bun este un profesor autoritar, responsabil și autodidact.
- Elevii intervievați consideră că un profesor bun este un profesor care acordă elevilor respect, libertate și note pe merit.
- Părinții intervievați consideră că un profesor bun este un profesor care se atașează de elevii săi, le acordă respect și înțelegere, libertate și mai ales, note pe merit.

Conceptul **coleg bun** este perceput astfel:

- Un coleg bun, pentru directorul școlii, este o persoană deschisă colaborării și lucrului în echipă, discretă, respectuoasă și receptivă.
- 49,57 % dintre profesorii chestionați consideră că un coleg bun este o persoană amabilă, cooperantă; 29,78 % consideră că un coleg bun este o persoană onestă, demnă, modestă, tolerantă, deschisă, decentă, respectuoasă și care apreciază munca în echipă; 10,63 % consideră că un coleg bun este o persoană respectuoasă cu sine și cu ceilalți.
- În opinia elevilor, un coleg bun este acel coleg care este onest, demn, modest, tolerant, deschis, decent, dispus să-și ajute colegii de clasă și care apreciază munca în echipă.
- În opinia părinților, un coleg bun pentru copiii lor este un elev modest, tolerant, deschis, decent și dispus să-și ajute colegii.

Conceptul **director bun** este perceput astfel:

- Directorul școlii consideră că un director bun este o persoană bine informată, exigentă, echidistantă, competentă, obiectivă, receptivă la nou și cu o mare disponibilitate de comunicare.
- 53,15% dintre profesorii chestionați consideră că consideră că un director bun este o persoană cu o ținută morală și profesională deosebită, bun manager, bun psiholog, bun evaluator, consecventă, loială, principială, exigentă, obiectivă, receptivă la nou și cooperantă; 12,76 % consideră că un director bun este o persoană care dă dovadă de multă diplomație; 8,51% consideră că un director bun este acel director care “te lasă să-ți faci meseria”; 2,12 % consideră că un director bun este o persoană incoruptibilă.
- În opinia elevilor, un director bun este o persoană care dă dovadă de multă diplomație, care știe să aplaneze conflictele și care este incoruptibil.
- În opinia părinților, un director bun este o persoană care dă dovadă de înțelegere, corectitudine, diplomație, incoruptibilitate, care știe să aplaneze conflictele și să mențină în școală un climat de ordine și disciplină.

Nu există la nivel de școală între profesori, părinți, elevi un consens în ceea ce înseamnă un învățământ de calitate.

Școala are intrări separate pentru profesori și elevi iar spațiile școlare sunt moderne și prietenoase. Sunt afișate la loc vizibil regulamentul școlii, orarul școlii și orare de funcționare pentru toate spațiile școlare. Elevii nu poartă uniforme școlare.

Există manuale și auxiliare la dispoziția elevilor, materiale de orientare școlară și profesională (pliante ale unor facultăți, mape de orientare școlară și profesională aflate la biblioteca școlii). Toți elevii au acces la facilitățile existente.

Se constată un spațiu “prietenos”, cu mobilier nou în majoritatea spațiilor. Inițiativa în dotarea și decorarea spațiului aparține conducerii școlii, cadrelor didactice și mai ales părinților. Referitor la facilitățile oferite de școală, părinții intervievați apreciază faptul că elevii au acces la Internet, pot învăța în clase cu program de limbă engleză intensiv, beneficiază de profesori americani, au posibilitatea să participe vara la tabăra de engleză organizată de școală, iar elevii intervievați menționează accesul la Internet, consultațiile oferite la diferite materii, tabăra de engleză.

În ceea ce privește siguranța fizică și psihică a elevilor și a personalului școlii, s-a elaborat un plan de măsuri privind asigurarea securității colegiului (profesori și elevi de serviciu, supraveghere de către personal de pază și nedidactic, supraveghere de către jandarmi). Din interviurile realizate cu elevii și cu părinții elevilor reiese că există un climat de siguranță în școală și în vecinătate.

De asemenea, din interviurile realizate cu părinții elevilor școlii reiese că aceștia știu despre anumite proiecte ale școlii împreună cu comunitatea în ceea ce privește educația pentru sănătate, campanii și tabere antidrog,

Consilierea psihopedagogică este asigurată prin servicii de orientare și consiliere oferite de cadre didactice. Consilierea privind cariera se efectuează prin intermediul comisiei OSP din școală și cu sprijinul CJAPP. 55,31 % dintre profesori sunt implicați în măsură medie, mare sau foarte mare în oferirea de programe de consiliere sau orientare pentru elevi.

Colectivele de elevi se stabilesc pe baza opțiunilor exprimate de elevi. Când se realizează 2 clase cu aceeași specializare, limba străină este criteriul de bază al constituirii claselor. Constituirea clasei a V a se face în urma susținerii unui test de aptitudini și cunoștințe de limba engleză. Referitor la constituirea colectivelor de elevi, părinții spun că nu se ține cont de părerea lor, elevii sunt repartizați în clase pe baza unor criterii stabilite de către școală.

Școala participă la implementarea unor programe speciale de educare și integrare a romilor în societate.

Prezența elevilor la școală, la activitățile curriculare este foarte bună, lucru care reiese atât din consultarea cataloagelor cât și din interviurile realizate cu elevii, părinții și directorul școlii. Se constată că elevii sunt activi la ore și își realizează temele pentru acasă în proporție de circa 75%.

Referitor la metodologia folosită de profesori, la modul în care decurge o oră obișnuită, elevii spun că sunt mulți profesori preocupați de metode moderne de predare, care folosesc computerul, care abordează teme interdisciplinare dar mai sunt și profesori care doar transmit informații, fără a preciza obiectivele lecției și fără a fi preocupați de metode moderne de

predare. Profesorii apreciază că se folosesc metode moderne de predare, aceste metode sunt discutate în cadrul catedrelor și a comisiilor metodice și utilizează calculatorul la majoritatea disciplinelor, accesul la cabinetele amenajate în acest sens se face pe baza unei planificări elaborate la începutul anului școlar.

În ceea ce privește modul în care se lucrează la clasă, unii părinți susțin că sunt permanent informați de copiii lor despre metodele de predare, de utilizarea computerului la clasă, de gradul în care sunt solicitați elevii la clasă, alții, însă, reclamă faptul că unii profesori preferă să lucreze cu elevii supradotați sau faptul că elevii nu sunt învățați să lucreze în diferite proiecte, să rezolve probleme concrete de viață sau să descopere cum procedează adulții în rezolvarea problemelor lor. De asemenea, ideea de surse alternative pentru învățare, de căutare și utilizare a surselor de cunoaștere încă este departe de a pătrunde efectiv în obișnuința elevilor sau a profesorilor lor. De multe ori cunoștințele disciplinare sunt insularizate, fără a se stimula punerea lor în relație sau în practică.

Elevii sunt consultați în mod frecvent referitor la conținutul și modul de organizare și desfășurare activităților extracurriculare, iar participarea la aceste activități se face pe bază de voluntariat. Dimensiunea internațională a multora dintre aceste activități este evidentă. Părinții sunt de părere că activitățile extrașcolare sunt în concordanță cu interesele elevilor, copiii lor participă cu plăcere la aceste activități și s-au obișnuit să propună ei înșiși diferite activități.

În ceea ce privește relațiile dintre elevi, atât în spațiul școlar cât și cel perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității, elevii intervievați apreciază că aceste relații sunt relații de cooperare, nu există decât foarte rar conflicte. Profesorii chestionați apreciază ca fiind importante relațiile integrate între profesori, director(i), elevi și părinți precum și relațiile de echipă.

Nu se consideră necesară stabilirea, în comun cu elevii, a țintelor educaționale și a măsurilor remediale în caz de nereușită școlară, luând în considerare proiectele educaționale personale. Pe de altă parte, aproape toți elevii intervievați susțin că sunt sau au fost implicați în realizarea de materiale didactice, publicații ale școlii, pagina web a școlii și participă cu plăcere la aceste activități. Nu sunt recompensați pentru aceste activități. Din câte cunosc ei, puțini părinți sunt implicați în aceste activități.

Diriginții, profesorii și conducerea școlii urmăresc evoluția absolvenților școlii. Marea majoritate a absolvenților școlii continuă studiile în învățământul superior. În ceea ce privește pregătirea oferită de școală pentru continuarea studiilor și găsirea unui loc de muncă, părerile sunt împărțite. Unii elevi consideră că sunt prea puține preocupări din partea școlii în acest sens, nu se fac vizite în întreprinderi, influența școlii în alegerea carierei fiind prea mică. Alți elevi apreciază informațiile oferite de școală despre treptele superioare de studiu, despre posibilitățile de a găsi un loc de muncă în județ. Există profesori, în special diriginți, mai preocupați de orientarea școlară și profesională. Dar, pe de altă parte, elevii recunosc că cea mai mare influență în alegerea carierei o are familia.

Referitor la valorificarea în procesul educațional curent a expertizei certificate, dobândite prin forme de perfecționare/specializare oferite de instituții publice/private precum și la participarea curentă a personalului didactic la diverse forme de demultiplicare a "bunei practici" (cercuri, sesiuni etc.), din chestionarele aplicate profesorilor reiese că:

- 55,32 % dintre profesori cred că își pot asigura succesul profesional în domeniul educației prin elaborarea frecventă a instrumentelor didactice în școală și doar 21,27 % dintre ei cred că acest lucru se poate asigura prin activități de cercetare publicate;
- 38,29% dintre profesori apreciază că își pot asigura succesul profesional în domeniul educației prin studii postuniversitare de specializare o dată la cinci ani;
- 48,93 % dintre profesori apreciază că acest lucru se poate face prin studii postuniversitare de perfecționare o dată la cinci ani.

În opinia majorității profesorilor chestionați, formarea continuă este utilă pentru activitatea practică la clasă, pentru viața școlii, pentru satisfacția personală și chiar pentru educarea propriilor copii.

Referitor la “ cât de buni sunt profesorii copiilor lor “, părinții au păreri împărțite. Unii părinți spun că profesorii copiilor lor sunt bine pregătiți, se ocupă de elevii lor, fac pregătire suplimentară pentru olimpiade și concursuri școlare, pentru bacalaureat. Alți părinți susțin că au fost nevoiți să apeleze la meditații suplimentare, în afara școlii, deoarece profesorii nu reușesc la clasă să acopere programa școlară în totalitate sau se ocupă în mod special de elevii supradotați neglijându-i pe ceilalți elevi. Alți părinți susțin că profesorii copiilor lor predau după metode învechite insistând pe memorarea definițiilor, a conceptelor și nu fac aplicații, probleme și de aceea apare necesitatea meditațiilor suplimentare. Marea majoritate a părinților consideră că profesorii sunt deficitari la capitolul **formare continuă**.

Totodată:

- 51,06% dintre profesorii chestionați spun că nu au efectuat niciodată asistențe la clasă la alți colegi iar 46,80% dintre ei nu au asistat la orele de alte specialități de la clasa la care sunt diriginți / învățători.
- 38,29% dintre ei nu au avut nici o activitate în cadrul proiectelor școlii în timp ce 31,91% dintre ei nu au participat la activități extracurriculare ale elevilor sau la activități culturale, distractive sau sportive.
- 22,22% dintre profesorii chestionați susțin că interacționează zilnic cu ceilalți profesori în ceea ce privește pregătirea de materiale pentru instruire și pregătirea de materiale pentru evaluare iar 48,88 % dintre ei interacționează de 2-3 ori pe lună în aceleași scopuri.
- 95,74% dintre profesori lucrează cu manualul și cu alte instrumente didactice., 61,70% se consultă cu colegii de catedră (considerând schimbul de experiență extrem de util) dar 65,95% dintre ei consultă rar părinții, nefiind interesați de experiența extrașcolară (în timp ce 22,22% nu îi consultă de loc);
- 76,59% dintre profesori consultă elevii considerând că aceștia au nevoi de învățare pe care programa școlară nu le asigură iar 61,70 % cred că este necesară implicarea elevilor în măsură medie, mare și foarte mare în proiectarea activității didactice și în alegerea metodelor / materialelor didactice;
- 78,23% dintre profesori declară că introduc, în măsură medie, mare și foarte mare, teme inter și transdisciplinare în activitatea curentă de la clasă iar 66% susțin că lucrează în echipă cu alte cadre didactice sau alte persoane din comunitate;
- 72,34% dintre profesorii chestionați apreciază că preocupările referitoare la dezvoltarea de competențe de învățare pe tot parcursul vieții sunt prezente în mare și foarte mare măsură iar 19,14 % dintre ei spun că aceste preocupări există într-o măsură medie;

- aproape toți profesorii intervievați susțin că iau în considerare, în desfășurarea activității, semnalele (*feed-back*) primite de la elevi, părinți, colegi și încearcă să-și remedieze prestația profesională;
- 85,10 % dintre profesori susțin că dezvoltarea competențelor sociale și de cetățenie democratică constituie preocupări majore în școala unde activează da numai 38,29 % dintre ei susțin că au preocupări, într-o măsură mare sau foarte mare, legate de educația antreprenorială a elevilor.

Semnificativ pentru nevoia resimțită de schimbare este procentul de 85,10 % dintre profesorii chestionați care apreciază că satisfacția profesională este de nivel foarte ridicat, ridicat sau mediu. În opinia profesorilor chestionați, 93,61% dintre elevii școlii sunt mulțumiți, în măsură medie, mare sau foarte mare, de educația oferită în școală iar 95,74 % dintre părinții elevilor sunt mulțumiți, în măsură medie, mare sau foarte mare, de educația oferită în școală. Totodată, profesorii consideră că instituțiile de învățământ superior care școlarizează absolvenții școlii sunt foarte mulțumite de nivelul absolvenților aceștia ca de altfel și comunitatea. 83% dintre profesorii intervievați apreciază comunitatea ca fiind mulțumită, în mare și foarte mare măsură, de activitatea și de rezultatele școlii

Climatul din școală este considerat drept corespunzător, caracterizat prin relații de cooperare, de practicare a muncii în echipă Există puține certuri, conversații pe un ton ridicat, altercații sau alte manifestări necolegiale, cum ar fi bârfa, lipsa de sollicitudine în acordarea ajutorului solicitat.

Parteneriatul cu părinții este stabilit pe principiul coresponsabilității în privința formării și dezvoltării personalității elevilor (părinții sunt informați periodic asupra progresului școlar și a stării de disciplină a elevilor). Școala colaborează cu Primăria Poliția, Direcția de sănătate publică, CCD și CJAPP, televiziunile locale, școli generale și licee din județ și din țară cu instituții din străinătate.

Directorul școlii împreună cu o echipă de cadre didactice abilitate prin cursuri de perfecționare în domeniul managementului educațional au luat în considerare faptul că aspectele culturii și climatului organizațional sunt centrale în proiectarea oricărei schimbări și decizii în planul conducerii și au organizat școala pe baza unei configurații culturale (*ethos*) prin care să ofere modele, să motiveze pozitiv angajații, să stimuleze implicarea tuturor factorilor interesați în proiectele derulate, să încurajeze inovația și spiritul creativ, să susțină creșterea numărului de oportunități de dezvoltare a resurselor umane, să fluidizeze barierele ierarhice, să inducă un climat care stimulează efortul și asumarea responsabilităților, să îi încurajeze pe oameni să spargă rutina și stereotipurile, să deplaseze accentul de pe respectarea regulilor (fără a exagera într-un impuls anarhic) spre asumarea inițiativei și spre rezolvarea problemelor și să permită difuzarea inovației.

Pentru ca școala să fie percepută pozitiv de către comunitate, una dintre principalele acțiuni a fost construirea imaginii instituției, a mesajului transmis părinților și întregii comunități de către școală. Părinții primesc un mesaj consistent din partea școlii pentru a se raporta pozitiv la activitățile în care sunt invitați și la cele în care sunt implicați copiii lor. În acest scop s-au inițiat și dezvoltat activități de parteneriat cu alte școli din țară, cu comunitatea locală și cu școli sau instituții din străinătate. Școala funcționează după un plan managerial propriu.

Referitor la **procesul decizional**, deciziile importante sunt luate după consultarea și accețiunea membrilor Consiliului de administrație și ai Consiliului profesoral (din Consiliul de administrație fac parte reprezentantul primarului și reprezentantul Consiliului local precum și reprezentanți ai părinților).Sunt extrem de eficiente întâlnirile cu părinții (lectoratele) și sugestiile acestora sunt valorificate. **Comunicarea managerială** se face prin șefii de catedră și responsabilii de comisii metodice, prin responsabilii de comisii pe probleme, prin intermediul diriginților, a reprezentanților Comitetului de elevi. Site-ul școlii este în curs de realizare; pe site vor fi puse toate informațiile necesare elevilor, profesorilor, părinților și comunității. Se utilizează toate echipamentele disponibile (telefon, fax, e-mail) pentru realizarea accesului școlii la o rețea informațională de cooperare cu alte școli, cu fundații și instituții din domeniul educațional.

Referitor la **sistemul informațional**, accesul personalului, elevilor, părinților și membrilor comunității la informația relevantă se face prin avizierul colegiului, prin informările realizate de secretariatul școlii, prin articole în presa locală și interviurile realizate la televiziunile locale.

Resursele materiale și financiare sunt considerate drept legate indisolubil de calitatea procesului educațional. Ca atare, există o preocupare continuă de atragere de venituri prin închirierea spațiilor de învățământ disponibile, a spațiilor de cazare și prin contactare de sponsori și au fost realizate investiții majore cu sprijinul partenerilor din comunitate.

Referitor la **resursele umane**, întregul personal didactic este calificat. În școală se derulează programe de formare a cadrelor didactice pentru comunicare, negociere și participare , utilizare TIC. Evaluarea profesorilor se face prin fișe de evaluare discutate și aprobate în Consiliul de administrație și în consiliul profesoral (se are în vedere autoevaluarea, evaluarea de către șefii de catedră în urma asistențelor efectuate, evaluarea de către directori în urma asistențelor efectuate la diferite activități : didactice, educative, extracurriculare etc).

Referitor la **proiectarea managerială**, **PDI** este prezentat în cadrul Consiliului de administrație, a Consiliului profesoral, a Consiliului elevilor și a Comitetului de părinți. PDI este elaborat de o echipă formată din directori, responsabilul cu activitatea educativă, responsabilul cu formarea continuă, cadre didactice, elevi și părinți. Există o strânsă legătură între activitățile curriculare, extracurriculare și PDI. În ceea ce privește monitorizarea activităților din școală, directorul unității școlare supervizează transformarea intrărilor în ieșiri scontate utilizând procese de comunicare interpersonală și realizând activități concrete pentru atingerea obiectivelor.

Ședințele/reuniunile de lucru au ca scop esențial analiza funcționării unității școlare și realizarea obiectivelor propuse.

Valorile considerate ca dominante în cultura organizațională sunt : cooperare, șanse egale, munca în echipă, respect reciproc, acceptarea diferenței, atașamentul față de tradiție, familie, copii, respect pentru profesie, libertate de exprimare, creativitate, receptivitate la nou, entuziasm, dorință de afirmare, respectarea legii și a disciplinei, dorința de promovare a școlii în comunitate.

Majoritatea profesorilor chestionați apreciază relațiile școlii cu consiliul local, primăria, și alte organizații din comunitate ca fiind relații de cooperare, în unele cazuri chiar relații de

parteneriat, neexistând conflicte ale școlii cu membri ai comunității. Chiar și părinții susțin că au ales această școală pentru copiii lor datorită prestigiului școlii, datorită existenței în școală a unor profesori renumiți și datorită climatului de studiu, ordine și disciplină despre care au auzit că este în școală. Cu toate acestea:

- 61,70 % dintre profesorii școlii sunt implicați în foarte mică sau mică măsură în oferirea de programe de formare, consiliere sau orientare pentru părinți și alți membri ai comunității ceea ce semnifică o slabă preocupare a școlii pentru oferirea de servicii comunității;
- 57,44 % dintre profesori declară că au participat în foarte mică sau în mică măsură la activități de promovare a ofertei școlii în comunitate.

3. Managementul calității

Colegiul nu are, în momentul de față, un sistem propriu și eficient de asigurare a calității, adaptat culturii organizaționale, politicilor proprii de dezvoltare și specificului comunitar dar există preocupări privind asigurarea calității (nu există manuale, ghiduri, programe proprii de asigurare a calității). Nu s-a încercat obținerea certificării ISO 9000.

Se realizează **evaluarea activității curente** prin rapoarte periodice, analizate în ședințe cu personalul școlii. Periodic sunt adoptate și implementate măsuri / programe de remediere a aspectelor deficitare.

În urma unor analize ale activității complexe a școlii, echipa managerială a identificat punctele tari și punctele slabe ale școlii în ceea ce privește asigurarea calității ce sunt prezentate în tabelul de mai jos:

| PUNCTE TARI | PUNCTE SLABE |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organizarea internă și infrastructura disponibilă pentru îndeplinirea obiectivelor programelor educaționale | <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea unor criterii obiective și transparente în vederea evaluării rezultatelor învățării |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mobilizarea resurselor umane și financiare | <ul style="list-style-type: none"> • Constituirea și actualizarea sistematică a unei baze de date referitoare la asigurarea internă a calității, structurată pe standarde de performanță și indicatori de performanță |
| <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea continuă a sarcinilor educaționale | <ul style="list-style-type: none"> • Schimbarea mentalității față de actul didactic |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea periodică a calității corpului profesoral (în ședințe de catedră, consilii profesorale, în urma asistențelor și interasistențelor efectuate) | <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unui sistem propriu și eficient de asigurare a calității la nivelul școlii |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea periodică a rezultatelor elevilor (la nivelul claselor, a consiliului elevilor, consiliului profesoral) | <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unui program de formare a personalului instituției școlare pentru asigurarea calității; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizarea elevilor capabili de performanță (selectatea și pregătirea lor la nivelul școlii și a centrelor de excelență) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizarea tuturor activităților desfășurate de școală | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea transparenței informațiilor de interes public cu privire la programele de studii, oferta școlii etc. | |

În urma analizei și prelucrării tuturor datelor culese prin observațiile făcute la fața locului, prin studierea documentelor școlii, a chestionarelor aplicate și a interviurilor realizate se poate prezenta nivelul de realizare al următorilor indicatori:

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|--|
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | |
| 1.a. Precondiții / resurse - referitoare la activitatea școlară a elevului | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.) | VaCr VaAd VaAj |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | VaCr. VaAd VaAj |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | VaAd VaAj |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | VaAj |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | VaAd (Consilierea psihopedagogică este asigurată prin servicii de orientare și consiliere oferite de cadre didactice. Consilierea privind cariera se efectuează prin intermediul comisiei OSP din școală și cu sprijinul CJAPP; 55,31 % dintre profesorii școlii sunt implicați în măsură medie, mare sau foarte mare în oferirea de programe de consiliere sau orientare pentru elevi.) VaAj |
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor: | VaCr (Școala dezvoltă relații cu autoritățile sanitare, se implică în acțiuni preventive privind sănătatea publică, participă la programe naționale care promovează sănătatea, la tabere anti-drog, colaborează în mod permanent cu Direcția de sănătate publică și desfășoară activități de educație sanitară a elevilor.) VaAd VaAj |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | VaAj (Școala participă la implementarea unor programe speciale de educare și integrare a romilor în societate) |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | VaAj |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | VaCr (Se organizează, începând cu anul 1998, în fiecare an, tabăra de limba engleză în care activitățile sunt desfășurate de profesori și studenți englezi de la Colegiul Radley. Colegiul a stabilit parteneriate cu alte școli din oraș (de exemplu proiectul "A helping hand") în scopul realizării unei educații interculturale, a promovării înțelegerii și a empatiei pentru alte culturi precum și a formării abilităților de însușire a unei limbi străine).Cei mai buni elevi predau, împreună cu profesorii lor, limba engleză unor grupuri dezavantajate. VaAd VaAj |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | VaCr VaAd VaAj |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | VaCr VaAd VaAj |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la | VaCr (În anii școlari 1992-1993, 1993-1994, 1994-1995, 1995-1996 |

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|---|
| activitățile extracurriculare | s-au realizat schimburi de elevi cu liceele Jules Michelet-Fontenay-sous-Bois, Paris și Villa Pia-Bayonne, Franța. S-a organizat concursul de artă plastică <i>Célébron nos patrimoines</i> , în cooperare cu Asociația Art Collegium International-Epernay-Champagne-Ardene, Franța - expoziție internațională itinerantă cu medalierea laureaților în anii 1998, 1999, 2000) VaAd VaAj |
| 3.a. Relațiile elevilor | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității | VaCr VaAd VaAj |
| 4.a. Produsele activității elevilor | |
| 4.a.1.: Monitorizarea progresului elevilor | VaAd VaAj |
| 4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor | VaCr VaAd VaAj |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | VaAd VaAj |
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | VaAd VaAj |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | |
| 1b. Precondiții/resurse - referitoare la personalul profesional. | |
| 1.b.1. Calificarea | VaAd (Din totalul de 47 profesori chestionați, 29 (61,70%) au urmat diferite forme de formare continuă în perioada 1988-2005) VaAj |
| 1.b.2. Experiența: | VaCr VaAd VaAj |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie: | VaCr (elaborarea de auxiliare-ghiduri, culegeri de exerciții și probleme) VaAd (specializare postuniversitară-masterat, doctorat, studii aprofundate). VaAj |
| 2.b.2. Proiectarea activității: | VaCr (Identificarea nevoilor de educație ale elevilor și proiectarea-performarea activității educațional-formative pe baza acestora. VaAd VaAj. |
| 2b3. Desfășurarea activității: | VaAd VaAj |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională: | VaCr (63,82% dintre profesorii școlii folosesc în mare și foarte mare măsură standardele de învățare sau de evaluare în uz; 78,23% dintre ei introduc, în măsură medie, mare și foarte mare, teme inter și transdisciplinare în activitatea curentă de la clasă iar 66% dintre ei lucrează în echipă cu alte cadre didactice sau alte persoane din comunitate) VaAd VaAj |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | VaAd VaAj |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu | VaAd |

| Indicatori | Nivel de realizare |
|---|--|
| elevii, cu managerii: | VaAj |
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | |
| 4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare: | VaAd VaAj |
| 4b2. Proiecte și instrumente: | VaAj |
| III. MANAGEMENTUL | |
| 1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | VaAd VaAj |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | VaAj (Directorul unității școlare a urmat un curs de formare pentru directori în cadrul componentei “Management și finanțare” organizat de MEN în anul 2000 și un curs postuniversitar “Managementul instituțiilor publice” organizat de Departamentul de formare permanentă a A.S.E. București în anul 2003) |
| 1.c.3.: Sistemul informațional | VaAd VaAj |
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | VaCr (Școala manifestă o preocupare susținută de atragere de venituri prin închirierea spațiilor de învățământ disponibile, a spațiilor de cazare și prin contactare de sponsori. Drept investiții majore realizate în ultimii 4 ani se pot menționa : amenajarea unui laborator de informatică, a camerelor de cazare, amenajarea unui număr de săli de clasă cu sprijinul Consiliului Reprezentativ al părinților și achiziționarea de aparatură audio-video și de informatică) VaAd VaAj |
| 1.c.5. Resursa umană | VaAd (În școală se derulează programe de formare a cadrelor didactice pentru comunicare, negociere și participare , utilizare TIC) VaAj |
| 2.c. Procese manageriale: | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | VaAd VaAj. |
| 2.c.2. Procesul decizional | VaCr VaAd VaAj |
| 2.c.3. Comunicarea managerială: | VaAd VaAj |
| 2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.) | VaCr VaAd VaAj |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | VaAj |
| 3.c. Relații și cultura organizațională | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității | VaCr VaAd VaAj |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | VaCr VaAd VaAj |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | VaAd VaAj |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a | VaCr |

| Indicatori | Nivel de realizare |
|---|---|
| sentimentului de apartenență și a “stimei de sine” | VaAd VaAj |
| 4.c. Produsele manageriale | |
| 4.c.1. Produse | VaCr (Școala inițiază și coordonează proiecte comune cu alte școli / organizații, din județ și din țară) VaAd (Școala a fost partener în proiectul Comenius 1 <i>L'Europe-une réalité du X-e au XX-e siècle</i> în cadrul Programului Socrates (2001-2004) și este partener în proiectul Comenius 1- <i>Patrimoniile locale-unitate în diversitate</i> în cadrul Programului Socrates (2004-2007). VaAj |
| IV COMUNITATEA LOCALĂ | |
| 1.d. Precondiții / resurse / elemente - referitoare la comunitatea locală | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | VaAj VaAd VaCr (Școala oferă servicii educaționale unor instituții din comunitatea locală) |
| 2.d. Procese | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | VaAd VaAj |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | VaAd VaAj |
| 3.d. Relații | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate | VaAd VaAj |
| 4.d. Produse | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | VaCr VaAd VaAj |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip “life long learning”, TIC, etc.) | VaAj |

RECOMANDĂRI

Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management al calității presupune realizarea în școală a următoarelor tipuri principale de activități:

- stabilirea și ierarhizarea acțiunilor necesare pentru transpunerea în practică a obiectivelor propuse;
- dezvoltarea unor proceduri interne de asigurare a calității ce vor facilita dezvoltarea și optimizarea sistemului de asigurare a calității;
- angajarea concretă a conducerii școlii față de sistemul de asigurare a calității;
- stabilirea responsabilităților în desfășurarea și controlul activității de realizare și de transpunere în practică a sistemului realizat;
- crearea unor structuri pro calitate, alcătuite din persoane responsabile cu asigurarea calității la toate nivelurile;
- elaborarea unui set de norme și proceduri interne, precise și ușor de aplicat și de controlat, pentru toate compartimentele, catedrele și colectivele;
- stabilirea unui sistem eficient de evaluare a activității cadrelor didactice, care să țină seama și aspectele calitative ale muncii desfășurate, precum și identificarea unor posibilități de motivare a întregului personalul în aplicarea sistemului de asigurare a calității;

- informarea și elaborarea unui program de formare a personalului instituției școlare în vederea realizării obiectivelor propuse.
- asigurarea unei bune circulații a informației și dezvoltarea continuă a nivelului profesional al cadrelor didactice;
- dezvoltarea susținută a capacității și experienței de învățare a elevilor.

E. Grup școlar dintr-un oraș mic din nord-vestul țării

1. Prezentarea instituției

Școala este situată într-un mic din nord-vestul țării. Populația orașului era (la 1.07.2000) de 9927 locuitori (65% români, 30% maghiari, 5% romi), dintre care doar 2637 salariați, o parte din populație (în special din comunele limitrofe) fiind ocupată în agricultură.

Zona este săracă, fără industrie dezvoltată (doar o mica fabrică de prelucrare a laptelui), marea majoritate a salariaților fiind din sectorul bugetar. Mulți locuitori nu au nici o sursă de venit (1/3 din populație beneficiază de ajutor social) și se simte acut lipsa locurilor de muncă.

Numărul de locuințe existent este mic, doar 3302 (cu o medie de aproximativ 3 locuitori pe locuință). Există doar 28,5 km de distribuție a apei potabile și 14 km de canalizare. Numărul total de unități de învățământ (incluzând și unitățile de învățământ preșcolar și cele din comunele limitrofe) este de 11, cu un total de 1836 de elevi și 179 de cadre didactice în acest an școlar. În oraș funcționează un grup școlar, un liceu teoretic, o școală specială și patru grădinițe.

În anul 1874 se aprobă înființarea Școlii Elementare de Stat cu un efectiv de 145 de elevi. Construcția primei clădiri a școlii (cu 4 săli de clasă și două camere pentru profesori) începe la 3 iulie 1874. Clădirea este funcțională și în prezent, după includerea ei într-un program de reabilitare a construcțiilor școlare vechi. În 1887 se transformă în Școală Civică cu clasele I-IV Pentru Băieți și sub această titulatură funcționează până în 1919.

În intervalul 1923-1940 școala funcționează ca Gimnaziu Inferior de Stat, denumire schimbată în perioada 1945-1948 în Gimnaziu Unic. Din 1952 până în 1963 (când s-a dat în funcțiune o clădire nouă pentru liceu într-o altă locație) școala are statutul de liceu și funcționează sub titulatura de “Școala Medie Mixtă”.

În iulie 1903 se dă în folosință un nou corp de clădire, în perioada 1945-1948 sala de sport și clădirea administrativă, iar în perioada 1960-1964 încă două corpuri de clădire.

Între 1963-2004 școala se va numi , pe rând, “Școala Generală”, “Școala cu clasele I-VIII”. Începând cu acest an școlar denumirea școlii se schimbă în “Grup Școlar”. În cadrul Grupului Școlar sunt înmatriculați 1030 de elevi repartizați în 46 de clase: 20 de clase la ciclul primar, 17 clase gimnaziale, 7 clase SAM și 2 clase liceale.

În ultimii ani în oraș au început să apară mai multe întreprinderi mici, particulare, în special în sfera serviciilor, comerțului, agro-turism, prelucrarea lemnului.

Ținând cont de cerințele de calificare a elevilor absolvenți ai claselor a VIII-a începând cu anul școlar 2000-2001 s-au înființat treptat clase de profesională / SAM în specialitățile mecanică, turism și alimentație publică și prelucrarea lemnului. Pentru ca absolvenții claselor de învățământ profesional / SAM care doresc să-și continue studiile liceale să poată realiza acest lucru în oraș în planul de școlarizare s-a inclus și o clasă de învățământ seral cu profil economic.

Colectivul de cadre didactice cuprinde 50 de profesori, 4 maiștri instructori, 20 de învățători, 1 profesor consilier responsabil de activitatea cabinetului de asistență psiho-pedagogică și 2 învățători de sprijin (responsabili în principal cu integrarea elevilor cu nevoi educaționale speciale proveniți de la Școala specială .

La Grupul școlar funcționează clase cu predare în limba română și maghiară.(704 elevi români, 258 maghiari și 43 rromi). Un număr mare de elevi provin din medii dezavantajate economic (408 au unul sau ambii părinți șomeri, 65 au părinții ocupați în agricultură, 19 sunt din familii monoparentale).

Școala funcționează în două schimburi în 28 de săli de clasă distribuite în 5 corpuri de clădire. Pe lângă aceste săli de clasă mai există 3 laboratoare (de informatică, de fizică și de chimie), o sală de sport, 1 atelier mecanic, 1 bibliotecă.

Orele de alimentație publică se țin în cantina fostului internat al școlii. Școala a avut înainte de 1989 un internat și o cantină ce funcționau într-un corp de clădire în perimetrul școlii. O dată cu scăderea numărului de elevi interni clădirea a fost preluată de unitatea militară din oraș. Unitatea militară a fost ulterior transferată într-o altă locație, iar școala încercă acum să recupereze clădirea (aflată, după plecarea unității militare, într-o stare avansată de degradare). După reabilitarea clădirii se va extinde spațiul de școlarizare și se intenționează înființarea de noi laboratoare.

Școala mai dispune, pe lângă sală de sport, de două terenuri de sport, dar elevii pot beneficia și de bazele sportive ale orașului (un stadion și un teren de tenis de câmp).

Școala organizează, pe lângă evenimente tradiționale, ce se organizează în toate școlile (festivități de deschidere și încheiere a anului școlar, manifestări dedicate unor evenimente importante etc) un concurs anual pe școală deschis tuturor elevilor (bune maniere, teme de istorie cu accente pe istoria zonei, literatură), participă anual cu formațiile artistice (taraf și formație de dansuri populare române și maghiare) la zilele orașului și festivalul internațional de folclor “Păunul de aur” (inițiat de școală). Școala organizează excursii anuale pentru elevii premianți, cu fonduri de la Comitetul de părinți și din sponsorizări.

Populația școlară

| Nivelul | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Primar | 439 | 399 | 373 | 386 | 390 |
| Gimnazial | 570 | 531 | 494 | 461 | 466 |
| SAM/profesional | 25 | 79 | 115 | 158 | 162 |
| Total elevi | 1033 | 1046 | 982 | 1005 | 1017 |
| Raport profesor/elevi | 15,08 | 14,87 | 13,79 | 14,16 | 14,95 |

În anul școlar 2004-2005 la Grupul școlar funcționează următoarele clase (R sunt clase cu predare în limba română, M sunt clase cu predare în limba maghiară) :

| Cl. | I | | II | | III | | IV | | V | | VI | | VII | | VIII | | IX S A M | IX L i c | X S A M | XI p r o f | XI s e r a l |
|-----------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|------|----|-------------------|-------------------|------------------|------------------------|-----------------------------|
| | R | M | R | M | R | M | R | M | R | M | R | M | R | M | R | M | | | | | |
| Nr el. | 77 | 15 | 88 | 28 | 80 | 15 | 61 | 22 | 61 | 31 | 81 | 35 | 72 | 28 | 62 | 40 | 85 | 28 | 65 | 34 | 25 |
| Nr cl. | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 |

Punctele tari ale școlii sunt personalul calificat, majoritatea foști elevi ai școlii sau localnici (doar 4 persoane nu sunt din oraș), specializări variate, orașul mic ce face posibilă o totală transparență a vieții școlii.

Punctele slabe sunt cele legate de insuficiența spațiului de școlarizare ce face ca programul de lucru să fie în două schimburi, lipsa unor laboratoare tehnologice pentru clasele de SAM nou înființate, dezinteresul unor părinți.

Oportunitățile sunt legate de existența unor relații de colaborare și sprijin cu Consiliul Local și Primărie, sprijinul bisericilor ortodoxe, reformate, greco-catolice și penticostale din oraș, relații de colaborare cu o fundație de caritate din Elveția și relații de colaborare cu școli similare din Franța, Elveția, Germania și Ungaria.

Ca **amenințări** sunt semnalate scăderea fondurilor alocate de către Consiliul local dacă nu se realizează colectarea eficientă a taxelor locale (sau prin diminuarea acestor taxe în condițiile pauperizării masive a populației locale), indiferența unor părinți față de școală, starea materială precară a multor familii, dificultățile pe care le întâmpină elevii din zona limitrofă sau din comunele învecinate legate de transport și/sau cazare și masă.

2. Cultura calității

În documentele școlii este enunțată viziunea ei: *“Școala oferă fiecărui elev posibilitatea de a se forma pe o rută personală, conform cu strategiile de a-și continua studiile în forme de învățământ liceale, mai târziu superioare, în funcție de aptitudini și interese, de dezvoltare și de calificare profesională, de a se integra pe piața muncii, valorificându-și pregătirea tehnică dobândită. Totodată, școala formează cetățeni cu un comportament responsabil în spiritul normelor democratice și comunitar europene, fiind pregătiți să devină cetățeni europeni”*.

În mare parte înfăptuirea acestei viziuni își are acoperire în activitățile școlii. Totuși, deși școala are psiholog care prestează și activități de orientare a elevilor în carieră, în stabilirea rutei personale a elevilor (la care se face referire în enunțul viziunii) un rol deosebit îl au părinții, care nu întotdeauna țin cont de sfaturile profesorilor și psihologului școlar, ci stabilesc această rută în primul rând, în funcție de ambițiile lor și nu ținând cont de posibilitățile reale ale copilului lor.

În ce privește misiunea școlii, în aceleași documente se arată: *“Școala noastră va crea condiții cât mai bune de învățatură, pentru toți copiii de vârstă școlară care doresc să învețe la această școală. Va colabora cu părinții, comunitatea locală pentru o pregătire instructiv-educativă a elevilor. Școala are ca finalitate formarea personalității umaneprin*

strategii și tehnici moderne de instruire și educare, susținute de științele educației și practica școlară, conform obiectivelor unității de învățământ”.

În ceea ce privește ce înseamnă elev bun profesorii consideră că acesta trebuie să fie *“ambitios, inteligent și disciplinat”* (șase respondenți), respectuos (cinci profesori), conștiincios și respectuos (opt respondenți). Profesorii îi văd pe elevii buni ca cei care se pregătesc conștiincios pentru ore, sunt serioși, cuminți, interesați și atenți și activi la ore. Doar trei respondenți apreciază/menționează creativitatea.

Din punctul de vedere al directorului elevii buni trebuie să fie *“conștienți de necesitatea învățării și să fie motivați să aibă rezultate bune”*.

Părinții consideră că elevii buni sunt cei disciplinați, conștiincioși, iau note bune, își fac temele fără ajutor și au rezultate bune la examene.

Elevii consideră, în general, că un elev este bun nu numai dacă ia note bune, participă la olimpiade, dar *“mai știe să facă și altceva decât ce se învață la școală”*.

În ceea ce privește părerile exprimate în chestionare profesorilor despre profesorul bun, cei mai mulți (optsprezece) consideră că acesta trebuie să fie bine pregătit. Relația cu elevii este considerată de asemenea importantă, profesorul bune fiind acela care este apropiat de elevi, le respectă personalitatea, este preocupat de progresul realizat de aceștia (nouă răspunsuri). Mai sunt apreciate vocația pentru meserie, blândețea, sinceritatea, obiectivitatea, originalitatea, optimismul și simțul umorului.

La acest aspect elevii au avut foarte multe intervenții. Ei ar dori să aștepte ora cu plăcere, să nu discute doar despre lecții și dacă se deschid discuții colaterale să nu se abandoneze subiectul. Elevii doresc să meargă la ore *“fără frică de note”*, iar obiectivitatea în notare (*“fără favoritisme”*) este de asemenea foarte apreciată.

Elevii ar dori ca profesorii *“să nu uite că suntem copii și că am vrea să ne și jucăm”* și apreciază în mod deosebit orele la care se aplică metode interactive (de ex. jocul de rol la orele de economie/educație anteprenorială sau unele ore de limbi străine).

Coleg bun este privit din punctul de vedere al profesorilor, elevilor, părinților și directorului în mod diferit.

Profesorii consideră că un coleg bun este cel cu care poți colabora (opt răspunsuri), încearcă să ajute pe toată lumea/înțelegător cu problemele altora (zece răspunsuri), este cinstit, onest, cooperant. Se fac referiri și la activitatea didactică, respectiv este considerat coleg bun cel care are preocupări în domeniul didactic, cel cu care îmi identific interese comune în școală, pot să mă consult în orice problemă.

Din punctul de vedere al directorului între colegi trebuie să existe o colaborare permanentă, o concurență specifică școlii care să ducă la ridicarea calității.

Elevii consideră colegi buni pe aceia cu care pot fi prieteni, cu care pot colabora în școală și în afara ei. Ei au menționat că vin cu plăcere la școală ca să-și întâlnească colegii și prietenii.

Părinții fac referiri în acest sens doar la activitatea școlară, colegii buni fiind considerați aceia care le stimulează copiii să învețe, cu care se pot concura la învățătură.

În chestionarele completate de profesori directorul bun este considerat de nouă respondenți ce fiind un bun manager. El trebuie, în opinia a nouă profesori, să fie echidistant/imparțial, corect, obiectiv și constant în relația cu cadrele didactice și elevii. Cinstea, autoritatea, seriozitatea, capacitatea de comunicare și colaborare sunt de asemenea apreciate. Un director bun ar trebui să urmărească interesul elevilor și la școlii și să fie preocupat de toate problemele vieții școlare.

În opinia elevilor pe directorul bun ar trebui să-l intereseze toate părerile actorilor implicați în viața școlară, inclusiv ale lor și ale părinților, să fie imparțial și înțelegător.

Părinții cred că un director bun are grijă de buna desfășurarea a tuturor activităților din școală, se interesează ca încadrarea pe posturi să se facă cu persoane cu pregătire corespunzătoare, cu experiență, pricepere și dragoste față de copii.

La acest subiect directorul consideră că un director bun este cel care știe să-și mobilizeze colectivul în vederea realizării obiectivelor cuprinse în programul managerial și în Planul de dezvoltare al școlii. El trebuie să fie în fruntea colectivului de cadre didactice în realizarea activităților de formare continuă, atât la nivelul școlii cât și la nivele superioare, are relații de colaborare cu comunitatea locală, reușește să atragă resurse extrabugetare în vederea dotării, stabilește relații de parteneriat cu alte școli, instituții, ONG-uri din țară și străinătate. El trebuie să încurajeze și să stimuleze activitatea de orientare școlară a elevilor, cu orientare spre viitor.

În ceea ce privește o școală bună, profesorii consideră în număr mare că o astfel de școală are cadre didactice capabile (15 respondenți), dotare bună (13 respondenți). Ordinea și disciplina în școală sunt apreciate de opt profesori. Mai sunt apreciate rezultatele elevilor, spiritul competițional, climatul bun de muncă, exigența, strategia bine definită în educație.

În opinia părinților o școală bună este curată, bine dotată, cu ordine și disciplină și profesorii *“reușesc să scoată ce-i mai bun din copii”*.

Pentru elevi o școală bună este cea la care mergi cu plăcere, unde profesorii știu să se apropie de elevi, unde elevii sunt considerați egali și nu se fac diferențieri între ei, unde notele se dau pe merit.

Din punctul de vedere al directorului o școală bună își îndeplinește misiunea și își atinge toate obiectivele din Planul de dezvoltare.

Nu există la nivel de școală între profesori, părinți, elevi un consens în ceea ce înseamnă un învățământ de calitate.

La chestionarele completate de profesori răspunsurile pot fi grupate în câteva categorii:

- Un număr de zece profesori consideră, într-o formulare sau alta, că un învățământ de calitate trebuie să fie centrat pe elev și să ofere egalitate de șanse. O formulare generală acoperitoare (deși nu face referiri la competențe, abilități și atitudini) este următoarea: *“încercă găsirea unor modalități reale de a implica elevul în căutarea, procesarea și*

structurarea personală a informației” Alte formulări sunt mult mai vagi: *“elevii pot să-și dezvolte diferite abilități”*, *“care oferă o șansă fiecărui elev”*, *“care oferă elevilor o pregătire complexă atât instructivă cât și educativă”*

- Opt profesori fac referiri la proces: *“procesul de predare-învățare este unul dinamic”*. Fără a dezvolta, cinci cred că accentul pe cunoștințe practice este cheia unui învățământ de calitate
- Dotarea corespunzătoare este menționată de patru respondenți
- Curățenia, ordinea și disciplina sunt menționate de cinci profesori
- Patru fac referiri strict la cadrele didactice, chiar cu referiri strict la retribuirea lor

Se mai fac referiri la modul în care se face notarea elevilor (*“note acoperite de cunoștințe”*), la manuale și programe (*“bine întocmite și eficiente”*) sau există formulări tip lozincă (*“în concordanță cu cerințele intrării în UE”*, *“la care rezultatele se văd în viitorii cetățeni ai țării”*)

Răspunsul directorului este mai nuanțat. Se are în vedere în primul rând *“resursa umană, profesori cu capacități pedagogice și științifice remarcabile, cu afecțiune deosebită față de elevi”*. Aceștia ar trebui să conlucreze permanent, iar elevii ar trebui să fie conștienți de necesitatea învățării și să fie motivați. Dotarea este considerată de asemenea importantă.

Părerile părinților au fost împărțite, dar s-au conturat niște aspecte cu care au fost de acord toți cei prezenți, legate buna pregătirea elevilor pentru examene, de stimularea elevilor să învețe.

Elevii consideră că un învățământ de calitate îi determină să ia note bune, să participe cu plăcere la activități.

Școala are relații de colaborare foarte bune cu comunitatea locală, în special cu autoritățile locale. În mod regulat la ședințele Consiliului de administrație participă viceprimarul orașului. Consiliul local alocă cu prioritate fonduri școlilor din oraș, o problemă o constituie faptul că zona fiind săracă și fondurile alocate școlilor sunt relativ mici. Grupul școlar beneficiază, în medie de cam de 350 milioane ROL pe an pentru investiții. Suma fiind mică, există un plan de investiții al școlii, stabilit împreună cu cadrele didactice pe arii curriculare, ce stabilește prioritățile anuale.

Școala, împreună cu Consiliul local a stabilit la începutul anilor 90 relații de colaborare cu un ONG din Elveția cu ajutorul căruia au fost renovate grupurile sanitare, s-au mobilat cu mobilier modular un număr de zece săli de clasă, s-a pardosit cu material plastic sala de sport și s-a dotat cu calculatoare laboratorul de informatică (în valoare totală de peste 4 miliarde ROL).

Școala împreună cu Primăria au pus bazele unei fundații (la care primarul localității este președinte onorific) care își propune stabilirea de relații de parteneriat cu ONG din țară și străinătate. În timpul vacanței de vară era planificată o deplasare în Austria a unei delegații comune în acest scop.

Se realizează în școală lectorate cu părinții pe diferite teme (educație pentru sănătate, siguranța în școală, orientare școlară etc.). În realizarea acestor activități se colaborează cu medici la Policlinica și Spitalul orașului, cu poliția de proximitate. Ca o activitate deosebită

este menționat concursul, cu elevii școlii de cunoaștere a Bibliei, realizat în comun cu sprijinul unor preoți ortodocși, reformați și penticostali.

La propunerea comunității locale s-au înființat clase de SAM și liceu, care să permită elevilor absolvenți ai învățământului obligatoriu ce nu urmează în continuare studiile liceului teoretic din localitate să învețe o meserie cerută pe piața locală/zonală a forței de muncă (mecanic auto, ospătar, vânzător în unitățile de alimentație publică și tâmplar universal, cu posibilitatea de a urma și nivelul trei de calificare cu finalizare ca tehnician în activități financiare și comerciale). De asemenea s-a organizat, la cererea comunității locale, o grupă de adulți ce urmează cursuri serale (contra cost) corespunzând nivelului II de calificare în turism și alimentație publică, pentru cei care prestează (sau intenționează să presteze) servicii de alimentație publică și agroturism.

Școala, cu cele cinci corpuri de clădire ocupă o suprafață mare (cu un perimetru de aproape 1 km) și are doar doi paznici, astfel încât buna colaborare cu poliția de proximitate este extrem de necesară.

În școală activează un taraf și o formație de dansuri populare românești și maghiare cu care școala participă la festivaluri internaționale de folclor și la manifestări locale (zilele orașului) sau zonale. Școala a beneficiat de sprijinul material al comunității în realizarea de activități, legate de organizarea festivalului internațional de folclor "Păunul de aur", orașul fiind gazda ediției din anul trecut (la care au participat copii din Anglia, Bulgaria, China, Grecia, Germania, Israel, Franța, Moldova, Slovacia, Turcia, Ucraina și Ungaria).

Marea majoritate a părinților nu-și permit petrecerea concediului în diferite stațiuni și de aceea școala organizează, în timpul vacanțelor, nenumărate excursii. Comunitatea locală se implică în organizarea de acestor excursii, facilitând școlii închirierea de mijloace de transport la prețuri mici, achitând contravaloarea pentru elevii ai căror părinți nu au mijloacele necesare.

Legat de modul în care cadrele didactice interacționează cu ceilalți profesori, doar doi menționează că nu discută cu colegii niciodată sau aproape niciodată despre metoda predării unui anumit concept, astfel de discuții fiind purtate de 2 sau 3 ori pe lună de 13 repondenți și de 1-3 ori pe săptămână de 11 profesori. Două persoane consideră necesare discuții zilnice pe această temă. Pregătire de materiale pentru instruire și evaluare se realizează de 2 sau 3 ori pe lună de 22 de profesori și de 17 de 1-3 ori pe săptămână. Zilnic 12 profesori își pregătesc materiale pentru instruire și 3 pentru evaluare.

Marea majoritate a profesorilor participă de 2-3 ori pe lună la activități extracurriculare, la activități în cadrul proiectelor școlii sau la activități culturale, distractive, sportive. În ce privește asistența la ore la alte specialități la clasa la care sunt diriginți/învățători 16 declară că nu participă niciodată (sau aproape niciodată) sau ca nu este cazul, iar 22 declară că participă de 2-3 ori pe lună.

În ceea ce privește satisfacția profesională a cadrelor didactice, majoritatea (16) consideră un nivel mediu. Scopurile curriculare ale școlii sunt înțelese la nivel ridicat de către 10 persoane, 9 la nivel mediu, 6 la nivel ridicat și doar 3 la nivel scăzut. Gradul de succes în implementarea curriculum-ului la decizia școlii este perceput la nivel ridicat de 12 persoane, aceiași număr percepend un nivel mediu și doar pentru 4 nivelul este scăzut.

În general părinții se implică în îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor la nivel mediu (12 profesori consideră astfel), în timp ce 9 consideră implicarea la nivel scăzut sau foarte scăzut. Implicarea părinților în activități ale școlii este percepută la nivel ridicat sau mediu de 16 profesori și la nivel scăzut sau foarte scăzut de 12.

Dintre profesori 12 consideră că elevii doresc într-un nivel foarte ridicat sau ridicat să aibă rezultate bune, 14 nivel mediu, iar 2 consideră nivelul scăzut sau foarte scăzut.

Elevii au grijă față de bunurile școlii la un nivel mediu (opinie exprimată de 14 profesori), 12 consideră acest nivel ca fiind scăzut sau foarte scăzut, doar 3 considerând nivelul de implicare foarte ridicat.

Profesorii cred că succesul profesional se asigură în principal prin cursuri de perfecționare postuniversitare cu frecvența de o dată la cinci ani. 14 consideră că elaborarea de instrumente didactice în școală frecvent poate asigura succesul.

În ce privește activitățile de cercetare publicate, 11 consideră că nu au ocazia sau nu este cazul, 7 consideră că această activitate trebuie făcută frecvent, 4 o dată la cinci ani, 2 o dată pe an și 4 nu răspund.

La elaborarea lecțiilor 24 își pregătesc frecvent singuri lecțiile, 25 lucrează cu manualul și alte instrumente didactice, iar 20 își consultă colegii de catedră (6 îi consultă rar, iar 2 deloc). Este valorizată interdisciplinaritatea, 23 având discuții frecvente cu colegii de arie curriculară. Părinții sunt consultați rar de 13 profesori, de 4 deloc, iar 11 îi consultă frecvent. Discuțiile cu experții CCD sunt rare pentru 14 profesori, absente pentru 6 și frecvente doar pentru 6. Consultarea elevilor este frecventă pentru 20 dintre profesori și rară pentru 8.

Stimularea participării la sesiuni de formare centrate pe școală a avut efecte semnificative pentru 19 dintre profesori, iar 8 au resimțit mult sau determinant aceste efecte.

Capacitatea de a realiza sesiuni de formare pentru colegi și părinți a fost resimțită ca având efecte semnificative de 20 de profesori, doar 8 considerând că aceste efecte sunt neînsemnate.

Interesul pentru co-participarea la elaborarea unor proiecte școlare au influențat mult activitatea a 14 profesori, semnificativ la 9, determinant la 2 și neînsemnat tot la 2. Realizarea de auxiliare de formare împreună cu elevii I-a influențat mult pe 11 profesori, semnificativ pe 8, determinant pe 3 și neînsemnat pe 4.

Competențele de lucru activ în comunitate se resimt semnificativ în activitatea a 10 profesori, mult la 14 și neînsemnat la 3. Softul educațional este folosit în foarte mică măsură la clasă de 19 profesori, în mică măsură de 2, în măsură medie de 3, 3 3 folosind în măsură mare sau foarte mare. Standardele de învățare sau de evaluare în uz sunt folosite în măsură medie de 10 profesori, 8 în mare măsură, 8 în foarte mare măsură și 2 în mică măsură. Introducerea temelor inter și transdisciplinare se face în măsură medie de către 12 profesori, tot 12 le introduc în mare măsură, iar 3 în foarte mare măsură. Lucrul în echipă cu alte cadre didactice sau alte persoane din comunitate este folosit în măsură medie de 12 profesori, de 10 în măsură mare și foarte mare și de 6 doar în mică măsură.

Elevii sunt mulțumiți de educația oferită de școală în mare măsură (12 răspunsuri), măsură medie 6 răspunsuri, foarte mare măsură (3 răspunsuri), foarte mică măsură (2 răspunsuri), iar 4 profesori nu știu să răspundă. Părinții sunt mulțumiți în măsură medie sau mare de educația oferită de școală (15 răspunsuri), foarte mare – 5 răspunsuri, foarte mică – 3 răspunsuri, iar 5 nu știu.

Instituțiile care școlarizează absolvenții școlii sunt mulțumite în mare măsură (17 răspunsuri), măsură medie și foarte mare – câte 4 răspunsuri, iar 3 nu știu. Comunitatea este mulțumită de activitatea și de rezultatele școlii în mare măsură conform cu 17 profesori, foarte mare măsură – 4 răspunsuri, câte 2 răspunsuri la foarte mică, mică și medie măsură, iar 8 nu știu.

Un număr mare de profesori consideră necesară implicarea elevilor în diverse tipuri de activități cum ar fi:

- Realizarea de materiale (afișe, panouri de afișare, alte materiale) – 19 răspunsuri
- Repararea mobilierului și echipamentelor – 15 răspunsuri
- Conceperea și realizarea revistei școlii sau a paginii web – 14 răspunsuri
- Proiectarea activității didactice, alegerea metodelor/materialele didactice – 9 răspunsuri
- Proiectarea activităților extracurriculare – 13 răspunsuri

Implicarea părinților în aceleași tipuri de activități este considerată necesară în mare măsură mai ales în repararea mobilierului (12 răspunsuri) și proiectarea activităților extracurriculare (17 răspunsuri indică o implicare mare și 7 o implicare foarte mare). Implicarea lor este considerată necesară în măsură foarte mică sau mică la realizarea de materiale (12 răspunsuri), conceperea și realizarea revistei școlii sau a paginii web (14 răspunsuri) și la proiectarea activității didactice (18 răspunsuri).

În privința implicării profesorilor/învățătorilor în diferite tipuri de activități se consideră o proporție foarte mică și mică la oferirea de programe de consiliere sau orientare pentru colegii cadre didactice (17 răspunsuri), oferirea de programe de formare, consiliere sau orientare pentru părinți și alți membri ai comunității (13 răspunsuri), elaborarea de proiecte ce duc la optimizarea vieții școlare (16 răspunsuri), elaborarea și aplicarea proiectelor de cercetare în educație (18 răspunsuri). În oferirea de programe de consiliere sau orientare pentru elevi profesorii se consideră implicați în măsură foarte mare și mare (17 răspunsuri).

Profesorii/învățătorii declară că în școală sunt preocupați în mare și foarte mare măsură în dezvoltarea competențelor de învățare pe parcursul întregii vieți și încurajarea minorităților etnice și religioase în manifestarea culturii și tradițiilor proprii (câte 18 răspunsuri). De asemenea sunt implicați în proporție mare și foarte mare în elaborarea de proiecte pentru îmbunătățirea vieții școlare (14 răspunsuri) și în susținerea priorităților locale sau zonale de calificare a forței de muncă (13 răspunsuri). În privința elaborării de proiecte și desfășurarea de activități în vederea integrării în UE 10 se consideră preocupați în măsură foarte mică și mică, în timp ce 11 se consideră preocupați în măsură mare și foarte mare.

Dintre profesori 16 știu că directorii au urmat cursuri de pregătire managerială, iar 10 declară că nu știu și că nu e treaba lor. Pregătirea managerială a influențat în bine prestația echipei de conducere în opinia a 18 cadre, 6 declarând că nu se pot pronunța/nu știu.

Foarte mulți profesori (19) nu știu dacă directorii sau alte cadre didactice sunt autori de lucrări în domeniul managementului și/sau au urmat programe de studii aprofundate în țară sau străinătate.

În privința climatului din școală, în opinia profesorilor, apar aproape niciodată sau foarte rar certuri, conversații pe un ton ridicat între profesori sau între profesori și directori (21 răspunsuri), altercații cu personalul auxiliar (19 răspunsuri) și manifestări necolegiale (15 răspunsuri). Des și foarte des se manifestă cooperarea între colegi pentru îndeplinirea unor sarcini și lucrul în echipă (câte 15 răspunsuri) și sprijinul benevol pentru un coleg aflat în dificultate (24 răspunsuri).

Profesorii declară că au participat în măsură mică sau foarte mică la elaborarea regulamentului de ordine interioară sau a deciziilor Consiliului de Administrație (16 răspunsuri), discutarea proiectelor de acte normative elaborate de MEdC (16 răspunsuri), obținerea de către școală de fonduri extrabugetare (16 răspunsuri), elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională (21 răspunsuri), elaborarea și implementarea proiectelor comune ale școlii cu alte școli/organizații naționale și internaționale (22 răspunsuri). În privința participării la activități de promovare a ofertei școlii în comunitate implicarea în măsură mare (11 răspunsuri) și foarte mică (10 răspunsuri) sunt aproximativ egale.

În opinia profesorilor părinții reclamă și se plâng de diferite aspecte ale școlii în măsură mică și foarte mică (22 răspunsuri). Referitor la propunerile constructive făcute de părinți părerea profesorilor sunt împărțite, 7 cred că astfel de propuneri se fac în măsură mare și foarte mare, 15 în măsură foarte mică și mică, 6 în măsură medie. Părinții vin cu regularitate la școală când sunt solicitați în mare și foarte mare măsură în opinia a 16 profesori și în măsură foarte mică și mică în opinia a 7. Ei vin însă cu regularitate să-și ofere serviciile școlii în foarte mică sau mică măsură (13 răspunsuri), în măsură medie (9 răspunsuri) și în măsură mare și foarte mare în opinia a 6 profesori.

Relațiile școlii cu diferite instituții și persoane din comunitate sunt apreciate de marea majoritate a respondenților ca fiind de cooperare și parteneriat, doar câte un răspuns caracterizează aceste relații cu Consiliul local și Primăria, respectiv cu lideri comunitari drept conflictuale.

Marea majoritate a profesorilor (20) își exprimă acordul total cu afirmația că a ști să înveți este mai important decât a ști formule matematice sau date istorice, doar 7 exprimându-și acordul relativ.

În ceea ce privește afirmația că a găsi un loc de muncă este mai important decât continuarea studiilor se înregistrează 16 acorduri relative și 13 dezacorduri totale și relative.

Dintre profesori 10 au încredere în colegii lor (și reciproc), în timp ce 12 își exprimă doar acordul relativ.

Referitor la circulația informației (informația este larg difuzată în școală, inclusiv în rândul elevilor și al părinților), 8 își exprimă acordul total, 10 acordul relativ, iar 3 dezacordul total sau relativ.

Afirmația “a respecta opinia altcuiva este mai important decât a avea dreptate” întrunește acordul total a 4 profesori, acordul relativ a 6, dar dezacordul total sau relativ a 12 respondenți. În ceea ce privește afirmația “e normal ca directorul să treacă cu vederea micile abateri ale profesorilor”, profesorii își exprimă acordul și dezacordul în proporții sensibil egale (dezacord total și relativ 10 răspunsuri și acord relativ și total 12 răspunsuri).

Un număr de 13 profesori nu își exprimă nici acordul și nici dezacordul față de afirmația “competiția este mai bună decât cooperarea”, 7 dezacordul total sau relativ, iar 8 acordul total sau relativ.

Facilitățile școlare au nevoie de reparații importante în opinia a 20 de profesori (ei își exprimă acordul relativ sau total), dor 2 fiind în dezacord relativ.

Dezacordul total sau relativ față de afirmația legată de dificultatea de comunicare cu conducerea școlii este exprimată de 21 de profesori, 5 fiind în acord total sau relativ cu aceasta.

În privința siguranței în școală marea majoritate a profesorilor (25) își exprimă acordul total sau relativ și doar 1 dezacordul total. De asemenea profesorii consideră că și elevii se simt în siguranță în școală (21 răspunsuri exprimând acordul total sau relativ).

Accesul la informația necesară desfășurării activității este apreciat pozitiv de 17 profesori (acord relativ sau total) și doar 8 își exprimă dezacordul (total sau relativ).

Majoritatea profesorilor cred că școala încurajează inițiativa elevilor și ale părinților (17 răspunsuri la acord total și relativ) și doar 2 la dezacord relativ.

În ceea ce privește participarea reprezentanților părinților la ședințele Consiliului de administrație, 27 din respondenți își exprimă acordul total sau relativ și nici unul dezacordul.

Dintre profesori 22 se consideră apreciați de către colegii lor (acord relativ sau total în număr egal, 11). În ceea ce privește afirmația “este mai bine să ai relații bune cu colegii decât să obții rezultate deosebite cu elevii” acordul și dezacordul sunt exprimate în numere sensibil egale (10 dezacord total sau relativ și 9 acord relativ sau total), 9 nu își exprimă nici acordul, nici dezacordul.

Dintre profesori 20 se simt încurajați în inițiativa lor de către echipa managerială (acord relativ sau total), doar 2 manifestându-și dezacordul relativ. Un număr de 11 (8 acord relativ, 3 acord total) se declară enervați de modul în care se discută la ședințe, iar 9 nu.

Disciplină în școală este considerată importantă de marea majoritate a profesorilor (26 răspunsuri cu acord total și doar 2 cu dezacord relativ).

3. Managementul calității

Nu există o cultură explicită la nivel de școală (nu există manuale, ghiduri, programe proprii de asigurare a calității).

Orașul fiind foarte mic procesul educațional este unul extrem de transparent. Tot ce se întâmplă în școală, notele elevilor, desfășurarea lecțiilor, comportamentul elevilor, prestația cadrelor didactice sunt subiecte principale de discuție “în târg”, între vecini, rude, prieteni. În consecință există un sistem implicit de autoreglare în raport cu calitatea (“dacă copilul meu tușește la oră sau dacă nu și-a pregătit lecția până seara știu de câte ori a tușit sau la ce întrebări nu a știut să răspundă” spune un părinte în interviul de grup realizat, în acordul celorlalți părinți, prestația profesorilor și rezultatele elevilor sunt îndelung și pe larg comentate în comunitate).

În interviul cu directorul acesta a remarcat faptul că sunt necesare criterii/indicatorii de măsurare a calității pe subcapitole, aspecte ale vieții școlare, care să fie percepuți și înțeleși la fel de către toți factorii interesați.

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|---|
| I. ELEVII ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ | |
| 1.a. Precondiții / resurse - referitoare la activitatea școlară a elevului | |
| 1.a.1.: Accesul elevilor la facilități (școală, cămin, cantină, bibliotecă, sala / terenuri de sport etc.) | VaAd |
| 1.a.2.: Siguranța fizică și psihică | VaAd |
| 1.a.3.: Spațiul școlar | VaAd |
| 1.a.4.: Accesul și facilitățile pentru persoanele cu c.e.s. | VaAj |
| 1.a.5.: Accesul elevilor la servicii de orientare și consiliere | VaAd |
| 1.a.6.: Starea de sănătate a elevilor: | VaAd |
| 1.a.7.: Servicii de asistență oferite categoriilor dezavantajate | VaCr În școală sunt integrați elevi de la Școala specială din localitate ce școlarizează elevi cu ritm lent de învățare sau cu intelect la limită sau sub limită. La propunerea școlii ISJ a aprobat detașarea în școală a 2 învățători “de sprijin” de la Sc. Specială pentru a facilita integrarea acestor elevi. În plus cu ajutorul psihologului școlii se depistează la începutul anului școlar și al elevi ce au nevoie de sprijin (pe care cei 2 îl acordă) |
| 1.a.8.: Competențele, cunoașterea și experiența anterioare. | VaAd |
| 1.a.9.: Accesul elevilor la învățarea limbilor străine | VaCr Elevii au corespondență cu elevi din Franța, Germania, Ungaria și Elveția (școala are relații de colaborare cu școli din aceste țări) și pregătesc anual un mic spectacol în limba franceză |
| 2.a. Procese – privind activitatea școlară a elevului | |
| 2.a.1.: Prezența elevilor la școală la activitățile curriculare | VaAd |
| 2.a.2.: Utilizarea manualelor și a auxiliarelor curriculare | VaAd |
| 2.a.3.: Prezența și activitatea elevilor la activitățile extracurriculare | VaCr Activitatea extracurriculară a elevilor este extrem de variată și bogată. Există un taraf al școlii (deja cu tradiție), o echipă de dansuri populare românești și maghiare cu care participă la festivaluri internaționale de folclor (în China, SUA, Turcia, Grecia, Moldova, Ungaria) la turnee în țările cu care școala are relații. Foștii membri ai tarafului își fac, după absolvire o “a doua meserie” cântând la nunți, festivități. În oraș funcționează un club al elevilor (majoritatea angajaților fiind și profesori ai școlii) unde participă un număr mare de elevi (ei propun teme sau cercuri care doresc să participe). Pentru că marea majoritate a părinților nu își permit să părăsească localitatea în concediu, școala organizează în timpul vacanțelor foarte multe excursii cu elevii (costuri suportate de părinți sau |

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|---|
| | sponsorizări și fondul comitetului de părinți pentru elevii nevoiași). |
| 3.a. Relațiile elevilor | |
| 3.a.1.: Relațiile dintre elevi în spațiul școlar și în spațiul perișcolar, dintre elevi și personalul școlii, dintre elevi și alți membri ai comunității | VaAd |
| 4.a. Produsele activității elevilor | |
| 4.a.1: Monitorizarea progresului elevilor | VaAd |
| 4.a.2.: Produsele școlare ale elevilor | VaAd |
| 4.a.3. Urmărirea absolvenților | VaAj |
| 4.a.4. Activitatea consiliului consultativ al elevilor (c.c.e.) | VaAj |
| II. PERSONALUL ȘCOLII | |
| 1b. Precondiții/resurse - referitoare la personalul profesional. | |
| 1.b.1. Calificarea | VaAj VaAd 21 persoane au participat în ultimii 5 ani la cursuri |
| 1.b.2. Experiența: | VaAd |
| 2b. Procese - privind activitatea personalului profesional. | |
| 2.b.1. Formarea-dezvoltarea profesională ulterioară proprie: | VaAj VaAd 4 persoane au participat (sau participă) la cursuri de masterat |
| 2.b.2. Proiectarea activității: | VaAd |
| 2b3. Desfășurarea activității: | VaAj |
| 2b4. Metodologia și tehnologia educațională: | VaAj |
| 2b5. Introducerea și dezvoltarea competențelor de învățare: | VaAd |
| 3b. Relațiile - la nivelul personalului profesional al școlii. | |
| 3b1. Relațiile interprofesionale, cu elevii, cu managerii: | VaAd |
| 4b. Produsele activității profesionale a personalului. | |
| 4b1. Rezultate și efecte ale formării ulterioare: | VaAj |
| 4b2. Proiecte și instrumente: | VaAd Introducerea claselor de SAM, a clasei de liceu cu profil economic și a clasei de seral s-a făcut cu sprijinul comunității locale pentru susținerea priorităților locale de calificare a forței de muncă |
| III. MANAGEMENTUL | |
| 1.c. Precondiții / resurse - referitoare la management | |
| 1.c.1. Legalitatea activității: | VaAj |
| 1.c.2. Pregătirea managerială | VaAj |
| 1.c.3.: Sistemul informațional | VaCr |
| 1.c.4. Resursele financiare și materiale | VaCr |
| 1.c.5. Resursa umană | VaAj |
| 2.c. Procese manageriale: | |
| 2.c.1. Proiectarea managerială: | VaAd Orașul fiind foarte mic procesul de proiectare trebuie să fie foarte transparent, atât părinții cât și comunitatea se implică activ (mai puțin elevii pentru că majoritatea sunt elevi de primar și gimnaziu și ascultă, de regulă ceea ce le spun părinții) |
| 2.c.2. Procesul decizional | VaAd |
| 2.c.3. Comunicarea managerială: | VaCr |
| 2.c.4. Ședințele / reuniunile de lucru (consiliul de administrație, consiliul profesoral, comitetul de părinți etc.) | VaCr |
| 2.c.5. Evaluarea și asigurarea calității | VaAj |
| 3.c. Relații și cultura organizațională | |
| 3.c.1.: Relațiile din interiorul echipei | VaAd |

| Indicatori | Nivel de realizare |
|--|---|
| manageriale, dintre echipa managerială și cadrele didactice, dintre echipa managerială și restul personalului, dintre echipa managerială și elevi, dintre echipa managerială și părinți, dintre echipa managerială și alți membri ai comunității | |
| 3.c.2. Valori dominante în cultura organizațională: | VaAd |
| 3.c.3. Nivelul de interculturalitate a educației | VaCr Școala este cu predare în limba română și maghiară și după unele “tulburări” la începutul anilor ’90 situația a început treptat să se reglementeze, în momentul de față colaborarea fiind foarte bună. Elevii participă la activități extracurriculare comune (taraf, echipă de dansuri, excursii). În școală există un număr de elevi rromi (în creștere) care treptat sunt acceptați și se introduc, treptat elemente de cultură rromă la “Om și societate”. |
| 3.c.4. Dezvoltarea sistematică a sentimentului de apartenență și a “stimei de sine” | VaCr Marea majoritate a părinților (indiferent de studiile urmate ulterior) și personalului sunt foști elevi ai școlii. Ei contribuie în mod activ la “păstrarea și ridicarea prestigiului școlii” încercând să demonstreze că o școală de provincie poate fi bună prin rezultate, “că aici la noi se face carte” (cu legende despre foști elevi care s-au realizat profesional) |
| 4.c. Produsele manageriale | |
| 4.c.1. Produse | VaCr Școala, împreună cu Primăria derulează proiecte cu o organizație umanitară din Elveția și o școală din Germania. Proiectele au fost axate la început pe dotarea școlii cu mobilier și calculatoare, ulterior cu programe de pregătire pentru utilizarea calculatoarelor. Există proiecte comune, mai ales privind activitatea culturală, cu școli din Ungaria. Școala participă anual la festivalul folcloric “Păunul de aur” (la ultima ediție care s-a desfășurat în localitate) au fost prezente echipe din Franța, Germania, Slovacia, Ungaria, Bulgaria, Grecia, Turcia, Israel, China, Ucraina) o parte din participanți fiind cazați la familiile elevilor, un bun prilej de cunoaștere reciprocă a culturii. |
| IV COMUNITATEA LOCALĂ | |
| 1.d. Precondiții / resurse / elemente – referitoare la comunitatea locală | |
| 1.d.1. Prezența școlii în comunitate | VaCr Școala este extrem de prezentă în comunitate, fiind, alături de biserică, un liant al vieții comunitare. La solicitarea comunității locale s-a înființat o clasă de seral cu profil economic, pentru pregătirea agenților economici privați care au inițiativă în domeniu, dar nu aveau studii de specialitate și de asemenea au fost înființate clasele de SAM |
| 2.d. Procese | |
| 2.d.1. Participarea comunității la viața școlară | VaCr |
| 2.d.2. Implicarea comunității în procesul decizional | VaCr |
| 3.d. Relații | |
| 3.d.1. Relațiile dintre școală și autoritățile locale, dintre școală și alte organizații și persoane din comunitate | VaAd |
| 4.d. Produse | |
| 4.d.1. Investiția comunitară în educație | VaCr |
| 4.d.2. Accesul membrilor comunității la produse și servicii educaționale (de tip “life long learning”, TIC, etc.) | VaAd |