

PESCARU MARIA

**MANAGEMENT JURIDIC ȘI
LEGISLAȚIE ȘCOLARĂ
(CULEGERE DE TEXTE)**

CUPRINS

CAPITOLUL I. Managementul activităților didactice din perspectiva prevenirii actelor de corupție.....

1.1. Managementul activității didactice: concept, definiție, conținut și rolul cadrului didactic în gestionarea elementelor structurale ale managementului.....

1.2. Parteneriatul social și dialogul educațional; rolul acestora în prevenirea faptelor de corupție.....

1.3. Faptele de corupție: definiție, concept, cadrul juridic și normele deontologice în managementul activităților didactice.....

CAPITOLUL II. Cunoașterea sistemică a managementului unității de învățământ, în cadrul general al fenomenelor anticorupție.....

2.1. Atributele și abilitățile specifice actului de conducere, din perspective politice și strategiilor oportune unui management optim al unității de învățământ.....

2.2. Sistemul decizional la nivelul conducerii unității școlare.....

2.3. Exemple de bune practici din statele europene –rolul inspecției în sprijinul activității de conducere (Scoția, Anglia, Olanda, inspectorate europene).....

CAPITOLUL III. Structurile de conducere din unitățile de învățământ și riscul generării, în cadrul acestora, a actelor de corupție.....

3.1. Structura și organizarea unităților de învățământ, Consiliul de administrație al unității de învățământ preuniversitar-factor principal în structura și organizarea unităților de învățământ.....

3.2. Organismele funcționale de la nivelul unității de învățământ.....

3.3. *Riscuri de corupție la nivelul structurilor de conducere din unitățile de învățământ.....*

CAPITOLUL IV. Abilități manageriale necesare prevenirii actelor de corupție

4.1. Tehnici manageriale specifice pentru prevenirea și combaterea actelor de corupție din unitățile de învățământ.....

4.2. Condiții favorizante de apariție a corupției și semnale externe privind apariția corupției

4.3. Activitățile întreprinse de manager pentru prevenirea și limitarea faptelor de corupție
.....

CAPITOLUL V. Cunoașterea documentelor manageriale, în vederea diminuării riscului apariției fenomenelor de corupție......

5.1. Rolul documentelor manageriale în prevenirea faptelor de corupție......

5.2. Tipuri și conținuturi ale documentelor manageriale necesare în vederea combaterii faptelor de corupție......

5.3. Cunoașterea și gestionarea documentelor manageriale; elaborarea de norme interne de prevenire corupției......

Bibliografie......

Capitolul I.

Managementul activităților didactice din perspectiva prevenirii actelor de corupție

1.1. Managementul activității didactice: concept, definiție, conținut și rolul cadrului didactic în gestionarea elementelor structurale ale managementului.

Definiția consacrată a **managementului** este fixată în **DEX**, prin următoarele cadre general-semantice: *MANAGEMENT s. n. Activitatea și arta de a conduce. 2. Ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor. 3. Știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi(engl.).*

Conținutul activităților manageriale de la nivelul activităților didactice este orientat de o serie de principii:

a. principiul eficienței activității manageriale, realizat pe baza aplicării metodelor de informare și elaborare a deciziilor, de activizare a personalului în stabilirea deciziilor;

b. principiul conducerii participative și al unității de acțiune a tuturor factorilor care cooperează la realizarea obiectivelor manageriale, pe baza cunoașterii temeinice a unității școlare;

c. principiul organizării și programării raționale a tuturor activităților manageriale, în funcție de obiective;

d. principiul conducerii dinamice, pe baza unui stil eficient și al respectării unor norme de conduită: responsabilitate, prestigiu, autoritate, ordine, disciplină, motivație, stimulente morale și financiare,

e. principiul inovării permanente a metodelor și tehnicilor manageriale, a metodelor de predare-învățare-evaluare, de cercetare științifico-metodică și de inovare a învățământului.

În sens larg, pregătirea și specializarea în activitatea didactică și educativă sunt coordonatele care îl susțin să devină proiectantul, organizatorul și conducătorul principal al operei de formare a personalității elevilor.

Proiectarea activității didactice, educative și administrative pe o perioadă extinsă ori limitată de timp presupune utilizarea unor tehnici manageriale pretențioase, sprijinite pe datele cercetării științifice.

Ca **proiectant**, profesorul trebuie să cunoască bine cel puțin următorii trei parametri:

- obiectivele, misiunea și viziunea școlii;

- disciplina pe care o va preda elevului;
- tehnici și metode specifice proceselor respective, didactice și educative, pe care le va conduce în activitatea sa;
- resursele umane și administrative pe care trebuie să le utilizeze în procesul de conducere.

În calitate de **conducător**, el trebuie să creeze condițiile unui spațiu ergonomic optim, să imprime un stil de muncă plăcut, să introducă o notă de optimism, să mențină o disciplină liber consimțită. Calitatea de educator îl obligă să exercite și să transpună în practică, la nivelul clasei, toate funcțiile conducerii: organizarea; planificarea; îndrumarea; coordonarea; evaluarea; decizia; acțiuni pentru prevenirea faptelor de corupție.

Ca **organizator**, profesorul trebuie să dovedească însușiri de manager al activității didactice și educative, de specialist în predarea disciplinei prin care acționează asupra formării elevilor.

Pentru a asigura funcția de **planificare**, educatorul trebuie să știe care sunt coordonatele unei activități colective reușite, condițiile antrenării membrilor unui colectiv în realizarea unui scop comun, ce fel de perspective i-ar putea atrage și ce stimulente le-ar putea întreține elanul în activitate un timp îndelungat.

Funcția de **îndrumare** trebuie să plece de la premisa că *orice profesor este și un creator de modele, de proiecte educaționale, de profile, de metode și procedee*. O asemenea calitate îi pretinde profesorului imaginație, abilitate, inovație în toate împrejurările, nu numai în cadrul lecțiilor.

Coordonarea este atributul cuprinzător al tuturor funcțiilor de conducere (G. de Landsheere: „*Într-adevăr, pare a fi în contradicție cu orice activitate educativă sănătoasă ca un profesor care observă lipsuri grave să nu încerce să le localizeze sursa pentru a le remedia și să nu manifeste neliniște din cauza dificultăților probabile pe care aceste lipsuri le fac previzibile în însușirea ulterioară a unor cunoștințe.*”).

Evaluarea rezultatelor înseamnă a dispune de un sistem de probe, a le putea interpreta, a raporta rezultatele unor criterii de referință stabile și obiective și a trage concluzii valabile, care favorizeze îmbunătățirea ulterioară a activității.

Funcția decizională se manifestă atât în școală, cât și în exteriorul acesteia. Orice profesor desfășoară o activitate și în afara școlii, dezvoltând relațiile cu membrii familiilor elevilor.

1.2.Parteneriatul social și dialogul educațional; rolul acestora în prevenirea faptelor de corupție.

Într-o comunitate adecvată, există o densitate morală între indivizii, un consens axiologic al membrilor, al categoriilor comunității respective, un spirit civic, un respect pentru diferențe, o cooperare etc. O comunitate locală este puternică dacă locuitorii sunt sensibili și implicați în problemele acesteia, simțându-se responsabili pentru viața lor aici, având încredere unii în alții și cooperând pentru a soluționa orice probleme.

Astfel, partenerii principali sunt:

Organizațiile profesionale, Organizațiile nonguvernamentale, Administrațiile locale și instituțiile deconcentrate, Inspectoratele școlare județene, Casa Corpului Didactic, Organizațiile de interes public recunoscute la nivel local, Instituțiile de învățământ superior, Investitorii privați.

1.3.Faptele de corupție: definiție, concept, cadrul juridic și normele deontologice în managementul activităților didactice În literatura juridică de specialitate, corupția, în sens larg, reprezintă folosirea abuzivă a puterii încredințate, fie în sectorul public fie în cel privat, în scopul satisfacerii unor interese personale sau de grup. În mod normal, prin **corupție** înțelegem orice abatere de la moralitate, de la cinste și de la datorie, care aduce atingere interesului unei persoane sau interesului public, în favoarea interesului unei alte entități bine determinate, de regulă privată.

Legislația relevantă în ceea ce privește faptele de corupție e cuprinsă în următoarele reglementări: Legea 140/1996 Codul Penal al României, cu completările ulterioare, Art. 254 – 258, Legea 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, Legea 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției modificată și completată de OUG 40/2003, Legea 503/2002 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului 43/2002, privind Parchetul National Anticorupție, Legea 544/2001 privind liberul acces la informația de interes public, Legea 682/2002 privind protecția martorului. A se

vedea și Mihaelea Dimitrescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Victor, București, 2010, passim). Tipuri de fapte considerate infracțiuni și definite de lege drept **fapte de corupție**:

1. **Luarea/darea de mită** este fapta funcționarului care pretinde ori primește bani sau alte foloase care nu i se cuvin ori acceptă promisiunea unor astfel de foloase sau nu o respinge, în scopul de a îndeplini, a nu îndeplini ori a întârzia îndeplinirea unui act privitor la îndatoririle sale de serviciu sau în scopul de a face un act contrar acestor îndatoriri.

2. **Darea de mită** este aceeași faptă privită în oglindă și este reprezentată de promisiunea, oferirea sau darea de bani ori alte foloase unui funcționar de către o persoană pentru satisfacerea nelegală a unui interes.

3. **Primirea de foloase necuvenite** este definită drept primirea de către un funcționar, direct sau indirect, de bani ori alte foloase, după ce a îndeplinit un act, în virtutea funcției sale și la care era obligat în temeiul acesteia.

4. **Traficul de influență** este infracțiunea prin care se pretind bani sau alte foloase de la o persoană fizică sau juridică de către o altă persoană care are influență sau lasă să se creadă că are influență asupra unui funcționar pentru a-l determina să facă ori să nu facă un act ce intră în atribuțiile sale de serviciu.

CAPITOLUL II

Cunoașterea sistemică a managementului unității de învățământ, în cadrul general al fenomenelor anticorupție

2.1. Atributele și abilitățile specifice actului de conducere, din perspectiva politicilor și strategiilor oportune unui management optim al unității de învățământ

Din politicile și strategiile educaționale privind faptele de corupție se deduc atributele și abilitățile manageriale necesare îndeplinirii acestora, care se regăsesc în cadrul unui set de competențe individuale necesare. Definițiile competenței și modalitățile de evaluare a competențelor fac obiectul unor largi dezbateri sociale, supralicitate de aportul științific al multor discipline și de contribuția diferiților actori sociali, responsabili de întreprinderi și sindicate, formatori și consultanți, toți angajați să redefinească valoarea muncii și modurile de recunoaștere. *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, 1998 definește *competența* prin „capacitatea cuiva de a se preocupa asupra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei în discuție, capacitate a unei autorități, a unui funcționar de a exercita anumite atribuții”. *Competența înseamnă a face, ea trebuie să aibă un context și să genereze rezultatele așteptate.*

Relaționarea eficientă a managerului școlar în mediul educațional sau în afara acestuia este garantată de dezvoltarea și capacitatea de a folosi, în rezolvarea problemelor, următoarele categorii de competențe:

1. *competențe de comunicare și relaționare;*
2. *competențe psihosociale;*
3. *competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale;*
4. *competențe de conducere / coordonare și organizare;*
5. *competențele de evaluare;*
6. *competențele de gestionare și administrare a resurselor;*
7. *competențe care vizează dezvoltarea instituțională;*
8. *competențele care vizează self-managementul.*

Competențele cerute de funcțiile director/director adjunct de unitate de învățământ și domeniile lor de aplicare:

În funcție de contextul concret, managerul va adopta stilul corespunzător, respectând regulile de bază ale managementului participativ, reguli care pot fi sintetizate în următoarele direcții: atitudinea prospectivă a managerului, promovarea relațiilor implicative în colectiv, consultarea permanent, comunicativitatea, care asigură fluxul permanent de informații, cultivarea spiritului de echipă.

1. competențe necesare în proiectarea activității de conducere:

- cunoașterea problemelor unității școlare;
- adaptarea principiilor și metodelor de management la specificul școlii;
- utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale.

2. competențe în elaborarea deciziilor:

- aplicarea tehnicii elaborării deciziilor;
- comunicarea, aplicarea și evaluarea deciziilor;
- cooperarea cu factorii implicați în conducere;
- prevenirea și evitarea deciziilor incorecte.

3. competențe necesare controlului și îndrumării:

- stabilirea priorităților;
- programarea operațiunilor, a asistențelor la lecții;
- cooperarea cu șefii de catedre și de comisii metodice;
- realizarea cadrului de competență a îndrumării.

4. competențe profesionale:

- performanțe psiho-pedagogice și metodice;
- performanțe manageriale (aptitudini);
- capacitatea de inovare și adaptare la sisteme noi.

5. trăsături de personalitate și calități morale:

- temperament echilibrat, fermitate, hotărâre;
- responsabilitate socială, spirit de dreptate, tact în relațiile cu personalul din subordine;
- comportament civilizată, amabilitate, generozitate, încredere în oameni etc.

2.2.Sistemul decizional la nivelul conducerii unității școlare

În procesul decizional managerul trebuie să recepționeze și să analizeze informații din mediul în care își desfășoară activitatea, folosindu-și propriile instincte sau folosindu-și raționamentul, și să ia decizii. El declanșează, astfel, acțiuni, intervenind asupra mediului care a

generat informațiile, modificări care determină emiterea de noi informații, după care ciclul se reia. Acest procedeu este reprezentat prin figura de mai jos:

pentru a-și atinge obiectivele, managerul școlar efectuează o complexă muncă, ce include combinarea și coordonarea a patru tipuri de resurse, și anume:

1. **resursa umană**, ce include efectivul de oameni, împreună cu talentul, priceperea și munca lor;

2. **resursa financiară**, ce include capitalul financiar necesar pentru operațiile curente și cele pe termen lung și chiar profitul;

3. **resursa materială**, care include o gamă de materiale utile pentru desfășurarea activității unei organizații (de la imobile și până la birotică și papetărie);

4. **resursa informațională**, ce include ansamblul datelor (cu caracter de noutate și utilitate) necesare luării deciziilor.

Cele patru tipuri de resurse, gestionate eficient, favorizează o decizie corectă și atingerea în mod optim a obiectivului propus.

Procesul decizional se bazează pe anumiți factori esențiali, care sunt definiți în termeni de timp, politici, raționamente, natura situației, de risc și stil de conducere.

□ **Timp** – deciziile trebuie luate și puse în practică în momentul în care posibilitatea obținerii succesului este maximă;

□ **Politici** – fiecare organizație are propria politică după care se ghidează, în funcție de piața, serviciile, profilul, capitalul ori forța de muncă; această politică este dusă spre perfecțiune în vederea obținerii obiectivului maxim și rapid;

□ **Raționamente** – acest factor ajută la excluderea pe cât posibil a subiectivismului în luarea deciziilor și pentru o corectă fundamentare și desfășurare;

□ **Natura situației** – situațiile diferă și, prin urmare, deciziile diferă; în cazul unei situații de criză, accentul se pune pe fermitatea hotărârilor, pe când, dacă situația este normală, accentul cade pe judecată;

□ **Risc** – orice decizie are riscul ei și, prin urmare, actul decizional crește considerabil în condițiile desfășurării sau în condițiile de risc și incertitudine;

□ **Stilul de conducere** – influențează luarea și punerea în practică a deciziei. Stilurile de conducere au fost împărțite de către specialiști în patru categorii:

- **Stilul autocratic**, în care managerul ia decizii fără consultarea subalternilor ori colaboratorilor și fără a ține seama de propunerile acestora;

- **Stilul persuasive**, în care decidentul ia decizii fără consultarea subalternilor ori a colaboratorilor, dar încearcă să le implementeze decizia și să obțină aprobarea lor;

- **Stilul consultative**, în care managerul se angajează în discuții cu subordonații și colaboratorii săi pentru luarea deciziei;

- **Stilul democratic**, când se adoptă decizia luată în urma înțelegerii reciproce sau consens cu colaboratorii ori subalternii managerului.

Tipurile decizionale sunt clasificate în patru categorii, astfel:

deciziile strategice sunt cele de bază, complexe, pe termen lung, reflectând obiectivele majore ale organizației;

deciziile operative se iau pe termen scurt, se repetă, deci sunt de rutină;

deciziile administrative se concentrează pe stabilirea liniilor autoritare și de comunicare;

deciziile de tip programabil și neprogramabil sunt luate de către om și sunt cele mai periculoase, fiind imprevizibile.

Etapele de decizie. În mod generic, pentru luarea deciziilor, individul parcurge anumite etape ce sunt hotărâtoare în toate cazurile. Acestea, aflate într-un proces dinamic continuu, sunt prezentate în schema de mai jos:

Cea mai importantă dintre toate este **definirea problemei**. De această etapă depinde restul, căci, dacă se definește corect problema, soluționarea va fi la rândul ei optimă.

O altă etapă, strâns legată de prima, este cea de **identificare a factorilor critici**, ce rezultă din întrebările puse în definitivarea problemei.

Următoarea etapă este **elaborarea alternativelor posibile**.

Se analizează fiecare alternativă, căutând avantajele și dezavantajele.

Se alege **cea mai bună alternativă**. Aici intervine experiența și priceperea managerului, testarea soluției, realizarea modelelor matematice și simularea problemei.

O altă etapă este **formularea deciziei** luate și transmiterea ei subordonaților.

Ultima etapă oferă **informații despre reacția sistemului**, adică stabilirea sistemului de control și evaluare

2.3. Exemple de bune practici din statele europene –rolul inspecției în sprijinul activității de conducere și, de aici, al prevenirii faptelor de corupție (Inspectoratul statelor europene –SICI, Scoția, Suedia, Olanda).

In cadrul proiectului cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară 1: Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării bazate pe cunoaștere

Domeniul major de intervenție: 1.1 "Acces la educație și formare profesională inițială de calitate"

Titlul proiectului: „**Calitate în Managementul Unității Școlare**”

Cod Contract: POSDRU/ /85/1.1/S/63160

Beneficiar: Inspectoratul Scolar Judetean Prahova

Unul din partenerii transnationali a fost **SICI** , varianta scurtă pentru **Standing**

Internațional Conference of Central and General Inspectorates of Education
Conferința Permanentă Internațională a Inspectoratelor*, ce reprezintă o asocieră a inspectoratelor europene, fondată în 1995 având 6 membri fondatori iar în momentul de față are 29 țări membre și alte inspectorate la nivel local (regional). **Site-ul SICI este www.siciinspectorates.org In cadrul activităților proiectului a avut loc un schimb de bune practice între Inspectoratele din Romania (Bucuresti si Prahova) si Inspectoratul din Goteborg-Suedia, Edinburg –Scoția.

O concluzie evidentă privind inspecția unităților școlare în Europa , privite din punctul de vedere al prevenției corupției si imbunatatirii actului educațional, concluzie ce rezultă din rapoartele SICI, se poate rezuma astfel:

15 (83%) din țările membre (2007) au un sistem de 'inspecție completă' a școlilor:

- Toate școlile vor fi inspectate la intervale regulate,

- Sunt împotriva unui cadru național al indicatorilor calității,

- Se tinde a se folosi in cadrul inspectiilor o echipa de dimensiuni reduse a inspectorilor.

Multe dintre inspectorate scriu un raport național de inspectii si control in care se regaseste rezumatul inspectiilor realizate în acel an scolar;

18 dintre membrii SICI folosesc interviurile, chestionarele, observațiile, documentele – dar în măsură diferită;

- Aproape toți folosesc rezultatele examinărilor și testelor;
- Anunțarea inspecțiilor se face cu 2-180 zile în prealabil;
- Durata de timp în care inspectorii se află în școli este de 3-4 zile;
- Proiectele de raport se oferă după 5-45 zile;
- Lungimea rapoartelor variază de la 10 la 80 de pagini;
- Se estimează ca școala să indice următoarele măsuri ce vor fi efectuate;
- În 11 din cazuri (61%) există proceduri clare cu privire la activitatea școlilor având performanță slabă (cea mai slabă);
- 13 (72%) nu consiliază școlile.

Observații:

- Nu există un singur 'model perfect', dar există caracteristici comune, care pot fi adaptate în mod util.
- Contextul este în permanență schimbare.
- Schimbarea poate fi stimulată de direcția modificată a politicilor naționale sau care au loc din motive specifice inspectoratului.
- Ar putea fi inevitabil – experiența contează/la fel și nevoile sistemului.
- Trebuie să reținem că 'O inspecție mai bună asigură o mai bună învățare'.

În cadrul mai amplu al activităților manageriale, așa cum demonstrează datele din acest proiect transnațional, inspecția este una dintre cele care pot asigura formele de prevenier a actelor de corupție, deoarece, în cadrul inspecției, se pot identifica zonele sensibile la corupție, persoanele cu risc coruptibil într-o unitate școlară etc.

CAPITOLUL III

Structurile de conducere din unitățile de învățământ și riscul generării, în cadrul acestora, a actelor de corupție

3.1. Structura și organizarea unităților de învățământ. Consiliul de administrație al unității de învățământ preuniversitar - factor principal în structura și organizarea unităților de învățământ

Unitățile de învățământ preuniversitar cuprind următoarele categorii de personal: personal didactic, personal didactic auxiliar și personal administrativ sau nedidactic, pe lângă acestea, putând funcționa și personal didactic asociat.

Organigrama instituției stabilește structura de conducere, precum și ierarhia internă, comisiile consultative, catedrele/comisiile metodice, colective de lucru de la nivelul compartimentelor de specialitate sau a altor structuri funcționale prevăzute de legislația în vigoare, cu ajutorul cărora unitatea de învățământ acționează pentru aplicarea normelor juridice generale și speciale și pentru îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor specifice. La începutul fiecărui an școlar, directorul propune o organigramă, care se aprobă de către consiliul de administrație și se înregistrează ca document oficial, în conformitate cu prevederile Legii nr. 16/1996, Legea Arhivelor Naționale. Reprezentarea intereselor unităților de învățământ preuniversitar în fața instanțelor de judecată se realizează numai printr-un consilier juridic angajat de unitatea școlară în conformitate cu prevederile art. 2 din Legea nr. 514/2003 privind organizarea și exercitarea profesiei de consilier juridic, ori printr-un avocat angajat conform dispozițiilor Legii nr. 51/1995 privind organizarea și exercitarea profesiei de avocat, republicată. *Consiliul de administrație* este structura de conducere a unității de învățământ. La ședințele consiliului de administrație participă, de regulă, și un reprezentant al elevilor, cu statut de observator. Președintele de ședință este ales pentru o perioadă de cel mult un an, conduce ședințele consiliului de administrație și semnează hotărârile adoptate în această perioadă. *Președintele consiliului de administrație nu este, în mod obligatoriu, directorul unității de învățământ.*

Președintele consiliului de administrație are următoarele atribuții:

1. conduce ședințele consiliului de administrație;
2. semnează hotărârile și documentele adoptate de consiliul de administrație, în toate

situațiile prevăzute de lege;

3. întreprinde demersurile necesare pentru înlocuirea membrilor consiliului de administrație în situațiile prevăzute de lege și de către prezenta metodologie;

4. colaborează cu secretarul consiliului de administrație în privința redactării documentelor necesare desfășurării ședințelor, convocării membrilor și comunicării hotărârilor și deciziilor adoptate.

Președintele consiliului de administrație este ajutat de un secretar desemnat de acesta.

Secretarul consiliului de administrație este secretarul unității de învățământ. Acesta nu are drept de vot.

Ședințele consiliului de administrație au loc lunar sau de câte ori este necesar, la solicitarea directorului sau a 2/3 din numărul membrilor. Adoptarea hotărârilor de către consiliul de administrație se face prin majoritate simplă sau absolută, prin vot deschis sau secret, conform legii, în funcție de natura obiectului de reglementare al hotărârii.

Revocarea membrilor consiliului de administrație se face cu votul a 2/3 din membrii consiliului de administrație. Revocarea membrilor consiliului de administrație este de drept în următoarele situații:

a) înregistrarea a 3 absențe consecutive, respectiv a 5 absențe în decursul unui an școlar la ședințele ordinare ale consiliului de administrație;

b) retragerea sau înlocuirea, în scris, de către autoritatea care a desemnat membrul respectiv;

c) se află într-o situație conflictuală, de natură juridică, cu unitatea de învățământ;

d) la sfârșitul primului an de mandat, membrii consiliului de administrație nu mai îndeplinesc condițiile menționate la alin. (1) și (2) ale art. 11 din prezenta metodologie;

e) ca urmare a demisiei;

f) ca urmare a condamnării pentru săvârșirea unei infracțiuni sau ca urmare a pedepsei complementare de interzicere a dreptului de a ocupa un post didactic, dispusă prin hotărâre judecătorească definitivă de condamnare penală.

Atribuțiile consiliului de administrație al unității de învățământ preuniversitar sunt stabilite în conformitate cu prevederile *Legii nr. 1/2011 a educației naționale*, ale *Metodologiei de organizare și de funcționare a consiliului de administrație* și ale *Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar* și se referă la:

I. atribuții în domeniul managementului instituțional și financiar al unității de învățământ preuniversitar;

II. atribuții în domeniul managementului curriculumului în unitatea de învățământ;

III. atribuții în domeniul managementului resurselor umane;

IV. atribuții în domeniul managementului administrativ al unității de învățământ;

V. orice alte atribuții stabilite prin ordine, metodologii, note, dispoziții ale ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului.

Deciziile privind bugetul și patrimoniul unității de învățământ se iau cu majoritatea din totalul membrilor consiliului de administrație.

Funcțiile de conducere din unitățile de învățământ sunt: **director și director adjunct**. Directorul unității de învățământ preuniversitar de stat are următoarele atribuții (conform Legii 1/2011 a educației naționale. A se vedea și Emil Păun, *Managementul instituției școlare*, 2002, passim; Dan Potolea, *Stiluri interacționare în „Structuri, strategii, performante în învățământ*, coordonatori, Lazăr Vlăsceanu & Ioan Jinga, Editura Academiei, București, 1989, passim):

este reprezentantul legal al unității de învățământ și realizează conducerea executivă a acesteia;

este ordonatorul de credite al unității de învățământ;

își asumă, alături de consiliul de administrație, răspunderea publică pentru performanțele unității de învățământ pe care o conduce;

propune spre aprobare consiliului de administrație regulamentul de organizare și funcționare al unității de învățământ;

propune spre aprobare consiliului de administrație proiectul de buget și raportul de execuție bugetară;

răspunde de selecția, angajarea, evaluarea periodică, formarea, motivarea și încetarea raporturilor de muncă ale personalului din unitatea de învățământ;

prezintă anual un raport asupra calității educației în unitatea sau în instituția pe care o conduce;

coordonează colectarea și transmite inspectoratului școlar datele statistice pentru sistemul național de indicatori privind educația;

răspunde de încadrarea în bugetul aprobat al unității de învățământ, împreună cu consiliul de administrație;

- se preocupă de atragerea de resurse extrabugetare, cu respectarea prevederilor legale;
- răspunde de realizarea, utilizarea, păstrarea, completarea și modernizarea bazei materiale a unității de învățământ preuniversitar;
- încheie contracte individuale de muncă cu personalul angajat, cu aprobarea consiliului de administrație;
- semnează parteneriate cu agenții economici pentru asigurarea instruirii practice a elevilor;
- răspunde de selecția, angajarea, evaluarea periodică, formarea, motivarea și încetarea raporturilor de muncă ale personalului din unitatea de învățământ preuniversitar;
- propune consiliului de administrație vacantarea posturilor didactice, organizarea concursurilor pe post și angajarea personalului didactic;
- propune inspectoratului școlar județean/al municipiului București proiectul planului de școlarizare, aprobat de consiliului de administrație;
- răspunde de colectarea datelor statistice pentru sistemul național de indicatori, pe care le transmite inspectoratului școlar județean/al municipiului București; pentru datele statistice privind etnia elevilor, colaborează cu personalul didactic din rândul acestor etnii, cu mediatorul școlar, cu liderii formațiunilor etnice locale;
- numește, cu aprobarea consiliului de administrație, profesorii pentru învățământul preșcolar/primar și profesorii diriginți la clase, precum și consilierul educativ;
- stabilește componența formațiunilor de studiu cu aprobarea consiliului de administrație;
- întocmește, conform legii, fișele posturilor pentru personalul din subordine;
- stabilește componența catedrelor/comisiilor și a celorlalte comisii din cadrul unității de învățământ preuniversitar, cu avizul consiliului de administrație;
- coordonează activitatea de elaborare a ofertei educaționale a școlii și o propune spre aprobare consiliului de administrație;
- asigură, prin șefii catedrelor și responsabili comisiilor metodice, aplicarea planului de învățământ, a programelor școlare și a metodologiei privind evaluarea rezultatelor școlare;
- monitorizează activitatea de formare continuă a personalului didactic, didactic auxiliar și administrativ/nedidactic;

controlează, cu sprijinul șefilor de catedră/ responsabililor comisiilor metodice, calitatea procesului instructiv-educativ, prin verificarea documentelor, prin asistențe la ore și prin participări la diverse activități educative extra-curriculare și extrașcolare;

aprobă asistența la orele de curs sau la activitățile educative școlare/extrașcolare, cu respectarea prevederilor legale în vigoare, a membrilor consiliului de administrație, a șefilor de catedră/responsabililor de comisii metodice;

consemnează zilnic în condica de prezență absențele și întârzierile la orele de curs ale personalului didactic, precum și ale personalului didactic auxiliar și administrativ/nedidactic, de la programul de lucru;

își asumă, alături de consiliul de administrație, răspunderea publică pentru performanțele unității de învățământ preuniversitar pe care o conduce;

elaborează instrumente interne de lucru, utilizate în activitatea de îndrumare, control și evaluare, care se desfășoară în unitatea de învățământ preuniversitar. Instrumentele respective se aprobă în consiliul de administrație al unității de învățământ preuniversitar;

numește, prin decizie, componența comisiilor pentru examenele de corigențe, amânări, diferențe, a comisiilor de admitere și a comisiilor de certificare a calificării profesionale. Președinte al acestor comisii este directorul sau directorul adjunct;

aprobă graficul serviciului pe școală al personalului didactic și al elevilor; atribuțiile acestora sunt precizate în regulamentul intern al unității de învățământ preuniversitar;

aprobă graficul desfășurării lucrărilor scrise semestriale;

aprobă regulamentele de funcționare ale cercurilor, asociațiilor științifice, tehnice, sportive și cultural-artistice ale elevilor din unitatea de învățământ preuniversitar;

propune consiliului de administrație, spre aprobare, regulamentul intern al unității de învățământ preuniversitar;

numește și controlează personalul care răspunde de sigiliul unității de învățământ preuniversitar;

asigură arhivarea documentelor oficiale și școlare; răspunde de introducerea datelor în Baza de Date Națională a Educației;

răspunde de întocmirea, eliberarea, reconstituirea, anularea, completarea și gestionarea actelor de studii; răspunde de întocmirea, eliberarea, reconstituirea, anularea, completarea, modificarea, rectificarea și gestionarea documentelor de evidență școlară;

□ aprobă vizitarea unității de învățământ preuniversitar, de către persoane din afara unității, inclusiv de către reprezentanți ai mass-media. Fac excepție de la această prevedere reprezentanții instituțiilor cu drept de îndrumare și control asupra unităților de învățământ preuniversitar;

□ alte atribuții stabilite de către consiliul de administrație, conform legii;

4.2. Organismele funcționale de la nivelul unității de învățământ

Consiliul profesoral al unității de învățământ este format din totalitatea cadrelor didactice din unitatea școlară cu personalitate juridică. Acesta este prezidat de către director și se întrunește lunar sau ori de câte ori este nevoie, la propunerea directorului sau la solicitarea a minimum o treime dintre membrii personalului didactic. Directorul unității de învățământ preuniversitar numește, prin decizie, secretarul consiliului profesoral, care are atribuția de a redacta lizibil și inteligibil procesele-verbale ale ședințelor consiliului profesoral.

Consiliul clasei este constituit din totalitatea personalului didactic care predă la clasa respectivă. La ședințele consiliului clasei sunt invitați și reprezentanți ai elevilor și reprezentanți ai părinților, cu statut de observatori. Pentru învățământul primar, președintele consiliului clasei este profesorul pentru învățământul primar/învățătorul, iar, în cazul învățământului gimnazial, liceal și profesional, este profesorul diriginte.

Catedrele/comisiile metodice se constituie din minimum patru membri, pe discipline de studiu, pe discipline înrudite sau pe arii curriculare iar în învățământul primar, catedrele/comisiile metodice se constituie pe ani de studiu, pe grupe de clase sau pe nivel de învățământ.

Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar se înființează la nivelul fiecărei unități de învățământ(a se vedea OMECT nr.1409/29.06.2007 cu privire la aprobarea strategiei Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului cu privire la reducerea fenomenului de violență în unitățile de învățământ preuniversitar; a se vedea și O. Ivănescu, *Clasa de elevi - aspecte sociorelaționale*, 1998, passim, W.Philip Jackson, *“Life in classrooms”*, 1988, passim, W. Kessel., *Probleme der Lehrer-Scüler-Beziehungen. Psychosociologische Beitrage*, 1995;

Comitetul de părinți al clasei Comitetul de părinți al clasei se alege, prin majoritate simplă a voturilor, în fiecare an, în adunarea generală a părinților elevilor clasei, convocată de

profesorul pentru învățământul preșcolar sau primar/educator/ învățător/profesorul diriginte care prezidează ședința, în primele 30 zile de la începerea cursurilor anului școlar.

Consiliul reprezentativ al părinților din unitatea de învățământ preuniversitar este compus din președinții comitetelor de părinți ai fiecărei clase. Asociațiile de părinți cu personalitate juridică își desfășoară activitatea în conformitate cu propriul statut de înființare, organizare și funcționare. Consiliul reprezentativ al părinților este condus de președinte și 2 vicepreședinți ale căror atribuții se stabilesc de comun acord între cei 3, imediat după desemnare.

4.3. Riscuri de corupție la nivelul structurilor de conducere din unitățile de învățământ

Corupția, în sens larg, reprezintă folosirea abuzivă a puterii încredințate, în scopul satisfacerii unor interese de grup sau personale. În acest sens, considerăm că ne aflăm în fața unui act de corupție atâta timp cât o persoană, angajată în sistemul de învățământ, profitând de poziția sa, obține beneficii pentru sine sau pentru altul, în afara celor la care este îndreptățit prin lege (salariu/indemnizații).

Ca exemple de fapte corupție în sistemul de învățământ pot fi considerate următoarele scenarii:

directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a aproba transferul unui elev în altă unitate de învățământ, deși acesta nu îndeplinește condițiile necesare privind, de exemplu, media sau clasele aveau deja numărul maxim de elevi admis de lege;

directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a ”ascunde” niște ore, care urmează a fi luate de un suplinitor;

directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a acorda un calificativ superior celui pe care l-ar merita un angajat al instituției;

directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a modifica dosarul unui cadru didactic pentru ca acesta să obțină un punctaj mai mare la concursul pentru acordarea gradației de merit sau pentru a evita intrarea în restrângere de activitate;

directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a promova examenul de corigență de către un elev aflat în stare de repetenție sau pentru a modifica o notă/medie la o materie fără acordul titularului de disciplină și fără o bază legală;

□ directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a favoriza o anumită firmă în obținerea unui/unor contracte/comenzi/servicii.

CAPITOLUL IV

Abilități manageriale necesare prevenirii actelor de corupție

4.1. Tehnici manageriale specifice pentru prevenirea și combaterea actelor de corupție în sistemul de învățământ

Managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, trebuie să sprijine și să promoveze valorile etice și integritatea profesională și personală a colaboratorilor, precum și a subordonaților. Șefii (Hegel, G.W.F., *Prelegeri de filosofie a istoriei*, Editura Humanitas, 1997, pag. 34) au obligația de a fi exemplu și datoria de a fi obiectivi față de angajați.

Semne neutre, indiciatori de posibile fapte de corupție:

a) standard de viață inexplicabil de înalt, stil de viață luxos, afișarea mai mult sau mai puțin ostentativă a unor simboluri menite să reflecte statutul social;

b) contacte personale bătoare la ochi, între personalul instituției și terți (de exemplu, invitații, activități suplimentare, contracte în calitate de consultanți sau experți);

c) rezistență inexplicabilă împotriva unei modificări a atribuțiilor sau a unei mutări, mai ales dacă ea poate fi asociată unei promovări, respectiv unei mărimi a salariului;

d) executarea de activități suplimentare care nu se regăsesc în fișa postului, fără aprobare și fără a informa despre aceasta;

e) apariția închiderii în sine, modificări bruște ale comportamentului față de colegi și față de șefi, comportament atipic (existența unei situații de șantaj sau exercitarea unor presiuni din partea grupărilor infractoare);

f) apariția unor probleme sociale (dependența de alcool, de droguri sau de jocuri de noroc etc.);

g) dorința de a se impune în orice împrejurare prin invocarea contactelor din sfera serviciului și din cea privată;

h) solicitarea unor favoruri din partea terților (condiții speciale la cumpărarea unor bunuri, acceptarea suportării plății consumației în restaurante, invitații la manifestări private sau de afaceri.);

i) manifestări de generozitate neobișnuită din partea firmelor, sau patronilor (de exemplu sponsorizare, crearea unor facilități la plata serviciilor sau a bunurilor comercializate de acestea).

În afara semnelor pe care le-am inclus în categoria celor neutre, există atitudini și comportamente care pot fi clasificate drept caracteristice pentru corupția în rândul cadrelor didactice și, de aceea, au fost clasificate ca „semnale de alarmă”.

4.2. Condițiile favorizante de apariție a corupției în unitățile de învățământ și semnalele lor externe

În categoria *condițiilor favorizante* create sau tolerate de către manageri/șef, putem să includem următoarele:

- a) supraveghere defectuoasă pe linie de serviciu și profesională;
- b) „încrederea oarbă” față de angajații cu vechime și față de angajații specializați;
- c) slăbiciunile și tarele comportamentale ale personalului din domeniile cu risc ridicat de corupție;
- d) exemplul negativ al șefilor în cazul acceptării unor cadouri sau mici atenții oferite de subordonați;
- e) neluarea măsurilor legale/administrative în situațiile de implicare în fapte de corupție sau încălcarea normelor etice probate, conduce la încurajarea unui astfel de comportament incorect.
- f) solicitări ale șefilor, privind rezolvarea unor probleme personale de către subordonați.

Este știut că fenomenul corupției, sub toate aspectele acesteia, nu poate fi eliminate, dar pot fi luate *măsuri pentru diminuarea lui, cum ar fi:*

- a) să dea atenție definirii clare a competențelor și, dacă este cazul, limitărilor libertății de decizie;
- b) să discute limitele delegării competențelor și limitele libertății de apreciere privind modalitățile de îndeplinire a atribuțiilor profesionale;
- c) să pună în aplicare principiul avizării de legitimitate asupra tuturor documentelor create;
- d) să formeze echipe, respectiv grupuri de lucru pentru rezolvarea situațiilor delicate și care ar putea constitui amenințări la adresa integrității subordonaților;
- e) Să verifice dacă se impune însoțirea subordonaților de către alți salariați cu ocazia controalelor, cercetărilor la fața locului etc.

4.3. Activitățile întreprinse de manager pentru prevenirea și limitarea faptelor de corupție

Comportamentul angajatului din cadrul sistemului de învățământ trebuie să fie ireproșabil, pentru că, dacă există cazuri de comportament deviant, imaginea instituției va avea de suferit. Pentru a crește cu adevărat nivelul integrității funcționarilor din subordinea managerilor școlari, trebuie respectate următoarele recomandări:

a) Dacă este posibil, să pună în aplicare, în domeniul lor de responsabilitate, principiul „mai mulți ochi”;

b) Orice conducător al unei instituții îndeplinește funcția de model, deci are o obligație de asistență față de angajații săi. Conduita, dar și atenția acestuia joacă un rol important în prevenirea prealabilă a corupției;

c) Corupția poate fi evitată și combătută doar în condițiile în care toți se simt răspunzători și au ca obiectiv comun *un serviciu lipsit de corupție*. În acest sens, șefului îi revine obligația de a-și prezenta eforturile de combatere a corupției și de a urmări ca toți subordonații să fie conștienți de acest lucru;

d) Dacă, în cazul corupției, nu există nicio parte prejudiciată, care să depună plângere, din această cauză, prevenirea depinde în mod esențial de capacitatea managerului de a sesiza starea de pericol, de a dispune cele mai potrivite măsuri pentru fiecare caz și, nu în ultimul rând, de receptivitatea subordonaților;

e) Să stabilească standardele manageriale și să conducă prin exemple, sprijinindu-I pe cei care au un comportament integru. Să nu ezite să pună în aplicare procedurile cu privire la comportamentul incorect, când se impune;

f) Șeful trebuie să fie consecvent în aplicarea măsurilor și să nu facă niciun fel de excepții (fără favoritisme), să-și ia în serios misiunea;

g) Șefii trebuie să se informeze permanent și să fie atenți la tot ce se întâmplă în structura pe care o conduc (dați atenție “bursei zvonurilor”, semnalelor venite atât din interior, cât și din exterior, de la comunitate);

h) În domenii cu risc ridicat de corupție, trebuie să existe o asistență sporită pentru angajați, avându-se în vedere pericolele la care se expun.

i) Reglementarea clară a competențelor și descrierea transparentă a atribuțiilor pentru colaboratori sunt în măsură să se constituie în premise determinante pentru instituirea unui climat „sănătos” de lucru bazat pe corectitudine și încredere.

CAPITOLUL V

Cunoașterea documentelor manageriale, în vederea diminuării riscului apariției fenomenelor de corupție

5.1. Rolul documentelor manageriale în prevenirea faptelor de corupție

Scopul documentelor manageriale este de a asigura un flux informațional corect, eficient, atât pe orizontală, cât și pe verticala structurii organizatorice, în vederea realizării obiectivelor strategice și operaționale stabilite. Acest fapt presupune că, într-o organizație, nu se poate realiza o funcționare eficientă conjuncturală, ci este necesar să se realizeze documente manageriale care să asigure funcționarea, în termeni de performanță, a instituției.

Elementele de intrare(input) pentru o planificare eficientă și eficientă includ:

- strategiile organizației;
- obiectivele definite ale organizației,
- necesitățile și așteptările definite ale clienților și ale altor părți interesate,
- evaluarea cerințelor legale și reglementate,
- evaluarea datelor referitoare la performanța produselor,
- evaluarea datelor referitoare la performanța proceselor,
- învățăminte rezultate din experiențe anterioare,
- oportunitățile indicate pentru îmbunătățire,
- datele referitoare la evaluare și reducerea riscurilor,

Elementele de ieșire(output) ale planificării referitoare la organizație ar trebui să definească realizarea produsului și procesele suport necesare în termeni ca:

- necesarul de abilități și cunoștințe ale organizației,
- responsabilitatea și autoritatea pentru implementarea planurilor de îmbunătățire a proceselor,
- resursele necesare, cum ar fi cele financiare și infrastructura,
- matricele pentru evaluarea realizării îmbunătățirii performanței,

- necesitățile pentru îmbunătățire, inclusiv metode și instrumente,
- necesitățile de documentare, inclusiv înregistrări.

5.2. Tipuri și conținuturi ale documentelor manageriale necesare în vederea combaterii faptelor de corupție

Este un fapt demonstrat că modul de comunicare a managerului competent, participativ - reformator, cu un stil de conducere situational, bazat pe comportamentul suportiv, îi atrage pe angajați și le dă energie în scopul aderării la o viziune. Alinierea la criteriile impuse sistemului de învățământ de politicile europene în domeniul educației reclamă existența, în cultura organizațională, a conceptelor de calitate și performanță, de devotament și dragoste față de muncă. Rolul managerilor-lideri de instituții de învățământ este de a „comunica viziunea, de a asigura direcția de acțiune a grupului și de a realiza fuziunea între muncă și plăcere”(Dan Căndea, Rodica M. Căndea, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998, p 70; a se vedea și Cezar Bârzea, *Arta și știința educației*, 1998, passim, Mihaela Dimitrescu, *Managementul modern între autoritate și influență*, 2008, passim).

Arhivarea fizică a documentelor este reglementată atât prin Legea arhivelor (16/1996), cât și prin Codul fiscal, în organizarea fluxului informațional și arhivarea documentelor un rol important avându-l și confidențialitatea și accesul la informații. Conform acestora, documentele au o perioadă fixă de păstrare. De exemplu, statele de plată și dosarele de personal trebuie să fie păstrate timp de 50 - 70 ani, titlurile de proprietate se păstrează 100 de ani, la fel și autorizațiile de construcție. Documentele interne sau de serviciu(faxuri, scrisori, notificări, cereri) se păstrează timp de doi ani. Pentru borderouri, inventare, registre de evidenta, perioada de păstrare poate varia.

Practic, fiecare școală/ ISJ trebuie să își facă un nomenclator pentru documente și să stabilească perioada de păstrare a actelor, în funcție de propriile criterii și în conformitate cu Legea Arhivelor Naționale, care este forul competent în aprobarea nomenclatorului.

Revenind la unitățile de învățământ atât din segmentul preuniversitar, ca și din cel universitar, acestea sunt creatoare de documente care trebuie sortate, inventariate și arhivate în spații special amenajate, activitate care presupune angajarea de personal specializat sau specializarea personalului desemnat pentru această activitate.

La nivelul unității de învățământ se deosebesc două tipuri de documente managerial care asigură un management eficient al unității școlare:

- a) documente de diagnoză;
- b) documente de prognoză.

Documentele de diagnoză ale unității de învățământ sunt:

- a) rapoartele semestriale asupra activității desfășurate;
- b) raportul anual asupra activității desfășurate;
- c) rapoarte ale comisiilor și compartimentelor din unitatea de învățământ preuniversitar;
- d) raportul de autoevaluare internă a calității;

În cazul în care se constată disfuncționalități sau neconcordanțe între calitatea activității și conținutul rapoartelor, conducerea unității de învățământ va lua măsurile necesare pentru remedierea acestora.

Documentele de prognoză ale unității de învățământ sunt:

- a) proiectul de dezvoltare instituțională (PDI);
- b) programul managerial (PM);
- c) planul operațional (PO);
- d) programul de dezvoltare a sistemului de control managerial intern (SCMI).

Este important de știut că proiectul de dezvoltare instituțională (PDI) se realizează pe o durată de 5 ani, programul managerial (PM) se realizează pe o durată de un an școlar, planul operațional (PO) se realizează semestrial iar programul de dezvoltare a sistemului de control managerial intern (SCMI) anual. În sistemul național de învățământ, actele de studii și documentele școlare oficiale, nominalizate prin *Regulamentul privind regimul actelor de studii și al documentelor școlare gestionate de unitățile de învățământ preuniversitar*, aprobat prin OMECTS nr. 5565 /07.10.2011, se întocmesc numai în limba română, folosindu-se alfabetul latin, în conformitate cu prevederile art. 10 alin. (4) din Legea educației naționale nr. 1/2011. Este interzis să se facă ștersături, răzuiri, acoperire cu pastă corectoare, prescurtări și/sau adăugări în actele de studii și în documentele școlare.

Conform prevederilor *Regulamentului* invocat, în sistemul național de învățământ preuniversitar se emit, începând cu anul școlar 2011 - 2012, următoarele acte de studii:

- a) certificat de echivalare a examenului de capacitate, pentru absolvenții învățământului de 8 ani, promoțiile de până în anul 1998 inclusiv, care doresc continuarea studiilor liceale - învățământ seral/frecvență redusă;

b) certificat de absolvire a școlii de arte și meserii, pentru absolvenții învățământului special și pentru absolvenții Programului educațional tip "A doua șansă";

c) certificat de calificare profesională nivel 1;

d) certificat de absolvire a anului de completare;

e) certificat de calificare profesională nivel 2;

f) certificat de calificare profesională, pentru absolvenții învățământului profesional;

g) certificat de absolvire a ciclului inferior al liceului;

h) certificat de absolvire a liceului;

i) diplomă de bacalaureat;

j) diplomă de merit, pentru absolvenții care au promovat toate clasele din intervalul IX - XII/XIII cu medii generale de minimum 9,50, iar la examenul de bacalaureat au obținut media 10;

k) certificat de calificare profesională nivel 3;

l) certificat de competență lingvistică de comunicare orală în limba română;

m) certificat de competență lingvistică de comunicare orală în limba maternă;

n) certificat de competență lingvistică într-o limbă de circulație internațională;

o) certificat de competențe digitale însoțit de suplimentul descriptiv;

p) atestat de competențe profesionale, pentru absolvenții ciclului superior al liceului - filiera teoretică și vocațională;

q) certificat de competențe profesionale, pentru absolvenții școlii postliceale/de maiștri;

r) atestat de pregătire psiho-pedagogică;

s) diplomă de absolvire a învățământului gimnazial, începând cu absolvenții învățământului gimnazial promoția 2016.

Conform prevederilor aceluiași *Regulament*, documentele școlare sunt:

a) registrul matricol;

b) catalogul clasei;

c) cataloagele pentru examenele de finalizare a studiilor;

d) cataloagele pentru examenele de corigențe și diferențe;

e) portofoliul educațional al elevului;

f) suplimentul descriptiv;

g) foaia matricolă, care se eliberează numai la cerere;

- h) adeverința de studii/adeverința de absolvire;
- i) registrul unic de evidență a formularelor actelor de studii.
- j) carnetul de elev care reprezintă documentul de corespondență între unitatea de învățământ și familia elevului.

Unitățile de învățământ care au autorizație de funcționare provizorie gestionează documentele școlare menționate pe formulare tipizate eliberate de inspectoratele școlare.

5.3. Cunoașterea și gestionarea documentelor manageriale și elaborarea de norme interne de prevenire a corupției

Documentul este un act oficial sau particular prin care se adeverește un fapt, se conferă un drept sau se recunoaște o obligație. Potrivit normelor internaționale, documentul este definit ca “un material pe care este înregistrată o informație” sau “o informație înregistrată pe un segment”. Prin urmare, elementele unui document constau în: informații, înregistrarea lor, suportul. Vom prezenta în cele ce urmează modul de cunoaștere și gestionare a principalelor documente care se regăsesc în activitatea specifică din unitatea școlară, precum și procedeele prin care documentele respective sunt supuse regimului arhivistic legal.

Documentele se pot defini ca actele scrise, întocmite cu prilejul efectuării diferitelor operații, pentru a servi ca dovadă a îndeplinirii lor și ca mijloc de fundamentare a înregistrărilor.

Un act scris are calitatea de document dacă îndeplinește condițiile:

- dovedește efectuarea unei anumite operații;
- conține descrierea detaliată și completă a operației: calitativ, cantitativ și valoric;
- conține confirmarea realității și exactității operației, prin semnăturile persoanelor participante.

Documentele se pot clasifica în funcție de mai mulți factori determinanți:

I După numărul operațiilor consemnate:

- documente primare (singulare), în care se consemnează, pentru prima dată, o singură operație efectuată, de exemplu: chitanța, bonul de consum etc.;
- documente centralizatoare (cumulative), în care se consemnează mai multe operații similare, de exemplu: centralizatorul bonurilor de consum, recapitulăția mărfurilor intrate, recapitulăția mărfurilor ieșite, etc.;
- documentele centralizatoare care însumează mai multe documente primare.

II După modul de întocmire:

- originale: primul exemplar;
- copii: celelalte exemplare obținute la indigo sau xerox;
- duplicate: copii conforme cu originalul, care au calitatea de original, dar numai în lipsa originalului și se eliberează de emitent când originalul este pierdut sau distrus.

III După natura operațiilor la care se referă:

documente de dispoziție, prin care se dispune sau se aprobă executarea unei operații, de exemplu: comanda dată de client furnizorului, ordinul de plată dat băncii de o instituție pentru achitarea unei sume din disponibilul propriu etc.;

documente de execuție, prin care se confirmă executarea unei operații, de exemplu: factura (în care se consemnează vânzarea de produse sau de servicii prestate), chitanța (în care se consemnează încasarea unei sume de bani), chitanța fiscală, etc.;

documente combinate (mixte) care conțin atât dispoziția de executare, cât și confirmarea executării operației: bonuri de consum (prin care se dispune magazinului să elibereze materiale și, concomitent, delegatul secției primitoare confirmă recepția lor), dispoziția de livrare, aviz de expediere etc.;

documente contabile, care se întocmesc în cadrul serviciului de contabilitate, în vederea înregistrării operațiilor economico-financiare: Registrul-jurnal, Registrul inventar, Registrul Cartea mare.

IV După locul de întocmire:

documente interne, cele întocmite în cadrul unității și care circulă fie în interiorul ei (bonul de consum, statul de salarii, orarul unității, etc.), fie în afara ei (factura pentru produse livrate, cecul de numerar, situații legate de diverse probleme care apar în cadrul unității și care sunt cerute de forurile superioare etc.);

documente externe, cele întocmite în alte unități și intrate în unitate, (factura pentru materiale aprovizionate, extrasul de cont primit de la bancă, adrese de la alte instituții etc.);

V După regimul de tipărire și utilizare:

documente cu regim special, cele tipărite, completate, utilizate, păstrate și arhivate pe bază de dispoziții legale, speciale; sunt înseriate și numerotate, au imprimată mențiunea cu regim special și se tin în evidență și se justifică ca formulare atât cele utilizate, cât și cele neutilizate, de exemplu, registrele matricole, foile matricole, diplomele, chitanțele, facturile, chitanțele fiscale etc.

□ documente fără regim special, cele care nu necesita o evidență aparte, ci se întocmesc respectându-se normele generale de întocmire și circulație a documentelor, de exemplu, adeverințele, fișele de magazie, jurnalul pentru cumparaturi, jurnalul pentru vânzari, registrele de corespondență, registrele de ieșiri-intrări etc.

Creatorii și deținătorii de documente, precum și persoane juridice, conform art. 2 din legea nr. 16/1996, au obligația de a înființa compartimente de arhivă sau de a desemna persoanele responsabile cu problemele de arhivă, în funcție de valoarea și cantitatea acestora.

Personalul însărcinat cu activitatea de arhivare, componența și structura acestor compartimente de arhivă vor fi stabilite de către conducerea unității creatoare și deținătoare de documente, cu avizul Arhivelor Naționale sau, după caz, al direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale. Procesul de arhivare presupune:

1. Fondarea arhivei:
 - a. Ordonarea dosarelor și a bibliorafurilor în funcție de problematică și pe compartimente, iar în cadrul acestora, cronologic;
 - b. Analiza conținutului dosarelor, stabilirea indicativului după nomenclator și a termenului de păstrare, reținerea perioadei de timp când au fost create documentele;
2. Întocmirea nomenclatorului arhivei create de instituție și stabilirea termenelor de păstrare pentru dosare (documentația tehnică).
3. Ordonarea și gruparea documentelor conform criteriilor stabilite, îndepărtarea capselor și constituirea/legarea unităților arhivistice.
4. Completare coperților față (etichete) cu înscrisurile necesare identificării dosarelor.
5. Completare manșetei cotor dosare/cutie arhivare cu înscrisurile necesare identificării dosarelor (etichete).
6. Numerotarea filelor din dosare.
7. Completarea foii titlu față (eticheta) cu înscrisurile necesare identificării dosarelor și a foii spate cu numărul de pagini din dosar.
8. Sigilarea (parafarea) unităților arhivistice.
9. Inventarierea unităților arhivistice constituite.
10. Opisarea dosarelor deosebite.
11. Ordonarea Depozitului de Arhiva pe ani și compartimente, depozitarea dosarelor/baloților/cutiilor colectoare.

12. Organizarea evidentelor specifice Depozitului de Arhiva (registre, fise) și completarea acestora.

13. Selecționarea dosarelor, documentelor, registrelor cu termene de păstrare expirate și considerate ca nefolositoare. Întocmirea procesului verbal de selecționare și a listelor inventar cu documentele/dosarele ce se elimină ca nefolositoare.

COMPARTIMENTUL/COMISIA DOCUMENTE OBLIGATORII

Documente de proiectare a activității manageriale

- Contract de management, fișa postului, decizie
- Grafic de control al directorului
- Dosarul procedurilor specializate pentru controlul managerial intern

Documentele de coordonare și evidență la dispoziția directorului

- Situații periodice cerute de către ISJ ...
- Statul de funcții
- Organigrama unității școlare
- Cartea de onoare a unității
- Statut instituție, Regulament de ordine interioară,
- Regulament de organizare și funcționare
- Dosar legislație (ordine, instrucțiuni, regulamente etc.)
- Graficul de control al directorului (pe domenii de activitate).
- Caietul de asistențe la ore (numărul de asistențe, distribuirea acestora pe discipline/cadre didactice)

Registrul de decizii, dispoziții și note de serviciu - legalitatea deciziilor (elaborare, fundamentare, oportunitate) și legalitatea constituirii comisiilor și catedrelor (număr, reprezentați, durată)

- Schema orară pe nivel de studiu
- Criterii de evaluare a activității personalului didactic în vederea acordării calificativelor anuale (fișele de autoevaluare și evaluare).
- Planul de școlarizare aprobat – cuprinderea și școlarizarea copiilor/elevilor.
- Dosar cu instrumentele interne de lucru ale directorului pentru îndrumare și control/programe operative săptămânale
- Dosar privind sănătatea și siguranța în muncă

- Dosar privind PSI, protecția civilă, siguranța civică
- Avizele obligatorii și avizul de funcționare a unității de învățământ
- Dosar cu rapoarte anuale privind starea învățământului.
- Programe de cooperare și parteneriat locale, naționale și internaționale etc
- Nivelul cantitativ și calitativ al bazei didacticomateriale; utilizarea rațională a spațiilor de învățământ- școală, etc
- Planificarea și evidența concediilor personalului nedidactic și auxiliar
- Promovarea imaginii instituției (site, presă scrisă, TV, elemente de identitate vizuală, grafic de activități, etc.), activitatea de relații public
- Contracte de școlarizare, donații, închirieri etc.
- Raport de activitate pe luna anterioară

Documentele specifice

Consiliului Profesoral

- Tematica și graficul ședințelor Consiliului Profesoral.
- Registrul de procese verbale numerotat și ștampilat
- Rapoarte de analiză semestriale și anuale;
- Raportul directorului prezentat în Consiliul

Profesor- prezentarea de materiale

Documentele Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității în școală

- Regulament, strategie
- Componența, decizie de constituire
- Raport anual de evaluare internă a calității, plan de îmbunătățire

Documentele Compartimentului

Contabilitate

- Bugetul de venituri și cheltuieli
- Evidența fondurilor extrabugetare - închirieri, servicii, donații, sponsorizări de la părinți sau de la alte persoane fizice sau juridice.
- Derularea programelor de investiții-reabilitare proprii sau guvernamentale (100 Euro, Cornul și laptele, Mere în școală etc.)
- Modul de efectuare a inventarierii, casare etc.

Documente specifice activității de inventariere, casare și valorificare a inventarului (comisii și subcomisii după caz)

Carte mare, registru inventar, activitatea și organizarea gestiunilor și a activității de casierie

Dosarul CFP

Documentele Compartimentului Administrativ

Administrarea școlii – autorizare sanitară de funcționare, apă curentă, starea localului, aspect exterior și interior, funcționalitate, predarea sălilor de clasă cadrelor didactice

Întreținerea bazei materiale: mobilier, săli de clasă, uși, ferestre, table, magazine alimentare, sală de sport, teren de sport, spații verzi, lot școlar etc

Documente legate de patrimoniu inventariere și casare

Documente de evidență

Activitate școlară

Caiet de asistențe la ore: numărul de asistențe, distribuția acestora pe discipline/cadre didactice

Organizarea unității școlare pe compartimente, catedre, comisii. Existența deciziilor de constituire a catedrelor/comisiilor.

Orarul școlii, comisia de întocmire, decizia pentru comisia de orar

Graficul serviciului pe școală-cadre didactice și elevi

Planificarea și evidența concediilor pentru cadrele didactice

Rapoarte privind analizarea periodică a rezultatelor școlare (pe baza raportărilor șefilor de catedră)

Evidența elevilor cărora li s-au aplicat sancțiuni disciplinare

Documentele comisiilor/catedrelor

Evidența membrilor comisiei/ catedrei, date personale, atribuții etc.

Programe manageriale anuale și semestriale ale catedrelor/comisiilor metodice.

Graficul de utilizare a salilor, laboratoarelor, cabinetelor, sălii de sport.

Graficul de interasistență. Fise de evaluare/autoevaluare a cadrelor

Lista cu elevii capabili de performanță

Rezultate la concursuri și olimpiade școlare

Rezultate la examene naționale, analize și plan de măsuri în urma acestora – dacă este cazul (numai la dosarele catedrelor unde sunt incluse discipline de examen)

Program de pregătire pentru elevii performanți, olimpiade, etc.

Evidența materialelor prezentate în ședințele comisiei/catedrei.

Graficul activităților metodice

Dosar cu propunerile pentru oferta educațională; programe școlare avizate de Inspectoratul Școlar

Instrumente de evaluare și notare; bareme minimale

Monitorizarea parcurgerii programei la fiecare clasă și aprecieri asupra modului cum se realizează evaluarea elevilor/ritmicitatea notării.

Organizarea recapitulărilor finale.

Evaluarea membrilor catedrei/comisiei și propunerile pentru calificativele anuale, în baza unui raport motivat.

Documente privind cercetarea pedagogice

Informații semestriale asupra activității comisiei/catedrei.

Documentele privind perfecționarea cadrelor

Programe de perfecționare și planul anual de formare

didactice.

Evidența perfecționării.

Decizie de numire a unui responsabil cu

gestionarea activității de perfecționare.

Documentele Coordonatorului de proiecte și programe educative

Programul activităților extrașcolare, inclusive programe inițiate pentru elevi în timpul vacanțelor școlare

Documentele bibliotecii

Program de activitate anuală a bibliotecii

Registrul de organizare a fondului de carte

Registrul de evidență a cititorului; fișe de cititor.

Evidența activităților (organizarea sau participarea de / la acțiuni specifice: lansare de carte, întâlniri literare, simpozioane, vitrine și expoziții de cărți, standuri de noutăți sau de colecții de cărți, prezentări de manuale opționale)

- Actualizarea evidenței fondului de carte
- Registru procese verbale de constatare deteriorari fond de carte

Comitetul Reprezentativ al părinților

- Process verbal alegere și component
- Procese-verbale lectorate cu părinții
- Registru activități care au fost organizate sau cu participarea comitetului reprezentativ

al părinților

Secretariat. Documente de evidență

- Registrul de inspectii și controale.
- Statul de funcții
- Fisele posturilor angajaților
- Cataloage (grupe, clase)
- Condica de prezență a cadrelor didactice și a personalului auxiliar
- Registre matricole
- Registre de evidență și eliberare a actelor de studii (diplome, certificate, adeverințe provizorii, cotoare diplome, stoc acte studii).
- Registrul de evidență carnete de muncă
- Caietul de procese-verbale ale cadrelor didactice de serviciu pe școală
- Dosarele personale ale cadrelor didactice
- Contracte de muncă individuale ale personalului din unitate
- Dosare de corespondență cu I.S.J., M.Ed. alte instituții, acțiuni, comunicari, note telefonice, circulare etc).
- Documente privind înscrierea/examenele de absolvire ale elevilor
- Documente privind mobilitatea elevilor (legalitatea transferărilor, examene de diferență, confirmări foi matricole trimise - primite)
- Registrul de intrări - ieșiri documente
- Dosar cu bursele școlare ale elevilor
- Registru note telefonice
- Existență și starea arhivei organizate conform normelor legale și organizarea registrului arhivistic.

Documentele Comisiei PSI și SSM

- Decizii de numire responsabil și membri
- Dosar legislație, instructaje, fișe de instructaje
- Documente specific referitoare la atribuțiile individuale în cazul unor evenimente și

relația cu ISU

Dări de seamă, informări

- Director și membrii CA
- Responsabil PSI
- Responsabil SSM
- Responsabil comisie metodică Școala
- Responsabil comisie metodică Grădiniță
- Responsabil Comisia pentru activități extracurriculare /afterschool
- Coordonator CEAC
- Coordonator revista Școlii
- Secretar, bibliotecar

Răspunderea privind arhivarea documentelor financiar-contabile, în acest caz, revine administratorului, ordonatorului de credite sau altei persoane care are obligația gestionării unității beneficiare.

Bibliografie

1. Bârzea, Cezar, *Arta și știința educației*, E.D.P., București, 1998
2. Boterf, le Guy., *Le management des competences*, Conference au CIFP d'Aix-en Provence, 1998
3. ****Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Academiei Române, 1998
4. *** *Dicționarul enciclopedic*, Editura Enciclopedică, București, 1993
5. *** *Dicționarul Hachette Encyclopedique*, 2002
6. Dimitrescu, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Victor, București, 2010
7. Dimitrescu, M., *Managementul modern între autoritate și influență*, Editura CH Beck, București, 2008
8. ****Ghid privind mijloacele legale de combatere a faptelor de corupție în învățământ*

elaborat de Transparency International Romania în cadrul proiectului PHARE RO /2004/016-772.01.05.03 - Îmbunătățirea luptei împotriva corupției -pentru Ministerul Justiției

9. Iucu, Romiță, *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, Iași, 2001
10. Iucu, Romiță, *Managementul clasei de elevi – gestionarea situațiilor de criză educațională în clasa de elevi*, București, Editura Bolintineanu, 2000
11. Ivănescu, O., *Clasa de elevi - aspecte sociorelaționale*, Universitatea din București, Master Consiliere 1998
12. Jackson, W.Philip, *Life in classrooms*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1988.
13. Joița, Elena, *Management școlar*, Editura Gheorghe Cârțu Alexandru, Craiova, 1995.
14. Joița, Elena, *Management educațional*, Editura Polirom, Iași, 2000.
16. Landsheere G. de , *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, 2005, Liege
- 17.*** Legea contabilității nr. 82/1991
- 18.*** Legea 1/2011 a educației naționale
- 19.*** Legea nr. 260/2007 privind înregistrarea operațiunilor comerciale prin mijloace electronice.
- 21.****Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, București. Revista Formarea continuă - M.Ed.C., C.N.F.P., 2002-2003.
22. Nicola, Ioan, *Microsociologia colectivului de elevi*, E.D.P., București, 1974.
23. ****Ordinului MFP 946/2005 privind aprobarea codului controlului intern*
24. Păun, Emil, *Managementul instituției școlare*, în Buletinul Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar, Nr . 1, București, Ministerul Educației și Cercetării, Institutul de Științe ale Educației, 2002
25. Păun, Emil, *Școala o abordare sociopedagogică*, Iași, Editura Polirom, 1999
26. Păunescu, A., *Managementul clasei*, Sesiune de comunicări științifice, ISJ Dolj, Craiova, 2010
28. Vlasceanu, Mihaela, *Psihosociologia educației și învățământului*, Editura Paideia, București, 1993.

Managementul calității în învățământ

Cuprins

Cap. 1. Clarificări conceptuale privind managementul calității.....

1.1. Conceptul de calitate

1.2. Definirea managementului calității

1.3. Integritate morală, onestitate profesională și calitatea în educație

Cap. 2. Standarde privind calitatea în învățământul preuniversitar.....3

2.1. Cadrul european și național al preocupărilor orientării spre calitate în învățământul preuniversitar

2.2. Analiza prevederilor documentelor naționale privind managementul calității în învățământul preuniversitar prin prisma diminuării fenomenului de corupție

Cap. 3. Principii și abordări privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar.....

3.1. Orientarea către elevi.

3.2. Orientarea către mediul extern (părinți, comunitate, autorități, agenți economici etc.).

3.3. Abordarea sistemică. Rolul leadership-ului în asigurarea calității.

Cap. 4. Expresiile particulare ale managementului calității în școală.....

4.1. Interdependența dintre calitate, particularitățile societății și problemele educației.

4.2. Controverse privind calitatea.

Cap. 5. Strategii și politici privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar.....

5.1. Modele în managementul calității (planificare, procese, evaluare).

5.2. Managementul proceselor educaționale și complementare.

5.3. Schimbarea și raportarea acesteia la vulnerabilitățile generale față de corupție.

Cap. 6. Rolul controlului managerial intern în îmbunătățirea calității și în prevenirea fenomenului de corupție în învățământul preuniversitar.....

6.1. Sistemul de control managerial intern

6.2. Documente privind managementul calității

6.3. Procedura – instrument de asigurare/reglare a calității instituției de învățământ și de prevenire a fenomenului de corupție

Cap. 1. Clarificări conceptuale privind managementul calității

Conceptul de calitate

Diversele școli de gândire au fost preocupate de diagnozarea și managementul calității:

- a) școala japoneză care a inventat conceptul de calitate;
- b) școala americană care a preluat conceptul de la japonezi și a dezvoltat linii de politici privind dezvoltarea calității;
- c) diferitele orientări concretizate în apariția unor filozofii naționale ale calității (de exemplu, specificul australian al tratărilor, modelul olandez de măsurare a calității – un interpus al viziunilor promovate în alte sisteme educative etc.);
- d) accentele pragmatice asupra calității din perspectiva diferitelor agenții naționale preocupate de această problemă la nivelul învățământului în general, la nivelul învățământului superior și la nivelul învățământului preuniversitar;
- e) liniile de politici generale asupra calității educației formulate de organismele internaționale ultraspecializate (OECD, UNESCO etc.);
- f) diferențele notabile identificate între problemele teoretice ale calității și metrica, adeseori, foarte sofisticată a acesteia. Sunt sisteme de evaluarea calității care sunt structurate în raport cu două sau trei criterii și sisteme care apelează la multe criterii și duzine întregi de itemi; sisteme care preferă doar criterii descriptive și sisteme care îmbină o diversitate criterială uluitoare.

Exemplificăm acest ultim tip de discursivitate, diversitatea criterială, așa cum se observă în cele ce urmează:

-Criterii care țin de curriculum.

Analiza critică a estimării calității în educație din perspectiva curriculumului relevă existența unui element comun prezent în marea majoritate a instrumentelor de diagnozare a calității, politicile curriculare.

1. Din tot curriculumul ce va conta în calitate de cunoaștere? Dar din perspective cunoașterii?
2. Ce cunoștințe nu vor fi legitime?
3. Cine (=ce instanțe) prespecifică legitimitatea curriculumului?
4. Cine va selecta și va distribui cunoștințele?

5. Cine va avea cel mai mare acces la cunoștințele cu un status și prestigiu înalt?

6. Cum vor fi accesibilizate elevilor sau studenților cunoștințele?

7. Cum vom realiza legătura dintre cunoștințele aferente curriculumului, pe de o parte, și bibliografiile și înțelesurile personale ale elevilor și studenților?

Un model rezolutiv de excepție al practicilor curriculare oferă Raportul „Education for all” (2009) întocmit în urma unei cercetări realizată în Anglia și Țara Galilor pentru segmentul de vârstă cuprins între 14 și 19 ani.

Care sunt anomaliile curriculumului?

Cum flexibilizăm sistemul de învățământ?

Predarea eficientă este condiționată de un management mai bun sau de o pedagogie mai bună?

--*Criterii evaluative,*

a. Asumarea unei filozofii privind evaluarea marcând interdependența dintre societate și problemele evaluării

b. Planificarea strategică a demersului evaluativ

c. Proiectarea unor repere clare privind evaluarea politicilor și documentelor normative

-*Criterii în raport cu personalul didactic,*

Regândirea profesiei didactice în contextul schimbării contextului mondial (status, roluri, funcții...)

Anticiparea încărcăturii morale a mandatului didactic prin asigurarea unui cadru general care să probeze onest certificarea profesională.

Delimitarea condițiilor de muncă ale cadrelor didactice în conformitate cu reglementările legale din Uniunea Europeană (legiferarea timpului de lucru și a timpului de predare, stabilirea efectivului unei clase de elevi, reconsiderarea salariilor profesorilor, ș.a.m.d.).

-*Criterii care vizează managementul timpului,*

Asumarea unei concepții logice privind alocarea timpului școlar (de exemplu, timpul este resursă și restricție a educației).

Asumarea unei politici privind regimul temelor pentru acasă (cât timp alocăm per disciplină de studiu, per zi școlară, per săptămână ș. a. m.d. în vederea efectuării temelor pentru studiul individual).

Asigurarea stabilității sistemului de învățământ prin elaborarea unei politici clare privind structura anului școlar și structura anului universitar.

-Criterii specifice managementului educativ

Rearticularea profesionalismului în domeniul conducerii învățământului la nivel macro, la nivel mezo și la nivel micro.

Regândirea normelor etice în convergență cu schimbările de paradigmă apărute în managementul instrucțional.

Reconsiderarea fundamentului axiologic al conducerii învățământului la intersecția dintre valorile educative tradiționale, valorile impuse școlii, valorile create de școală, valorile mijloc etc.

1.2. Definirea managementului calității

a) Pe de o parte, managementul calității este rezultatul sumei dintre controlul calității și asigurarea calității.

Managementul calității = Controlul calității + Asigurarea calității

b) Pe de altă parte, managementul calității în educație este contextualizat diferit în funcție de nivelul vizat.

Managementul calității

Asigurarea calității = a crea calitate, a fi în schimbare.

De exemplu, la nivelul clasei de elevi – elaborarea planului de activități extrașcolare pe durata unui an școlar.

Controlul calității = un set de activități destinate să garanteze controlul calității.

De exemplu, la nivelul clasei de elevi – profesorul de specialitate al clasei verifică periodic modul în care se raportează la competențele și obiectivele stipulate în programa de învățământ.

Dicționarele de specialitate promovează înțelesuri apropiate acordate sintagmei „managementul calității”. Am accesat pentru acest curs 'Dicționarul de management al învățământului superior' din România care definește managementul calității drept „Funcționarea unui sistem de organisme și proceduri a căror misiune este să amelioreze permanent calitatea serviciilor de învățământ” (p.97). Definiția este însoțită de o recomandare potrivit căreia este dorit ca „membri ai conducerii instituției de învățământ superior să fie însărcinați cu managementul (prorector, director general, prodecan)”. În ciuda faptului că această definiție

vizează învățământul superior, considerăm că demersul la care face trimitere este unul valid pentru întreg sectorul educației.

1.3. Integritate morală, onestitate profesională și calitatea în educație

Problemele integrității morale versus corupției fac obiectul celor mai dificile expertize științifice (în lume există doar două modele -de investigare a acestor probleme- unanim recunoscute de către savanți), țin prima pagină a ziarelor cu cel mai mare tiraj din lume și generează cele mai multe dezbateri și ambiguități având o incidență uriașă asupra lumii comune. Orice persoană spune despre sine că manifestă integritate morală. Numitorul comun al tuturor acestor explorări, adeseori, polare îl constituie ideea de principiu moral care orientează sensul oricărei ființe umane.

În cele ce urmează aducem în discuție cele mai importante elemente de metaetică și epistemologie. Literatura de specialitate a ultimului deceniu abundă în investigarea unei probleme îndelung disputată, aceea a aspectelor etice. Analiza de conținut a publicațiilor care dezvoltă această temă extrem de complexă și permite identificarea unor unități de conținut care asigură substanțialitatea sa: comunicarea morală, profesorul etic, predarea morală, cultura organizațională morală a școlii, abordarea profesionalismului în lumina considerentelor etice, aspectele etice ale managementului calității în educație. Astfel, de la lucrările care identifică repere privind măsurarea onestității într-o lume postmetafizică la relativismul moral al vieții de zi cu zi și, mai departe, aplicând principiul moral în domenii specializate (etica cercetării, relativismul moral și globalizarea, raționamentul opiniei publice, democrația și integritatea morală, bazele legale și bazele morale ale legii etc.) suntem tributari incertitudinii morale. Ca atare, profesorul devine cel mai important agent moral deopotrivă al societății și al școlii: profesorul este o persoană morală, profesorul este un profesionist moral, profesorul este un educator moral, profesorul este un fondator al cadrului filozofic (moral) în care se produce învățarea, profesorul oferă un sens moral predării etc. Această multitudine de roluri ale profesorului moral avansate de noi este redimensionată de către Elizabeth Campbell (2003: p.2) în două roluri: cum îi tratează profesorul pe elevi și ce le predă profesorul elevilor din punctul de vedere al naturii morale și etice. Managementul calității în educație ar putea fi reconsiderat din perspectiva următoarelor linii directoare: încărcătura morală a cunoașterii; exemplul moral oferit de către profesor; dezvoltarea unui nou sector de cercetare, acela al eticilor aplicate ceea ce s-ar putea solda cu apariția unor comunități școlare etice cu totul noi;

regândirea predării din perspectivă morală,

1) aplanarea conflictelor și tensiunilor existente în clasa de elevi sau în școală (de exemplu, modul în care profesorul predă cunoștințe controversate sau modul în care profesorul își exprimă anumite opinii sau poziții politice în clasă),

2) fundamentarea controlului educativ pe principii etice,

3) asigurarea calității în consonanță cu un cod moral în care corectitudinea, dreptatea, curajul moral elimină ambiguitățile și insecuritatea morală.

Cap. 2. Standarde privind calitatea în învățământul preuniversitar

2.1. Cadrul european și național al preocupărilor orientării spre calitate în învățământul preuniversitar

Politicile și strategiile de asigurare a calității din sistemul românesc de învățământ, trebuie să fie corelate permanent cu orientările și acțiunile europene care vizează domeniul educațional. O prezentare cronologică a principalelor jaloane europene și naționale ale preocupărilor în domeniul învățământului, poate contura o imaginea de ansamblu asupra modului în care sistemul de învățământ preuniversitar se raportează la standardele de calitate.

A. Cadrul european al calității în educație

□ Un punct de plecare important în orientarea spre calitate a învățământului a fost **reuniunea la nivel înalt de la Lisabona din 2000**, în care liderii Uniunii Europene au decis că în perioada 2010-2020, Europa va deveni regiunea cu cea mai competitivă economie la nivel mondial, iar această competitivitate se va realiza pe baza cunoașterii. În vederea îmbunătățirii competențelor cetățenilor europeni, dezvoltarea pieței locurilor de muncă și asigurarea echității și incluziunii sociale, politicile europene în domeniul educației prevăd că deschiderea sistemelor de educație către nevoile cetățenilor, piața forței de muncă și necesitățile societății, se poate realiza prin crearea unui **”*triunghi al cunoașterii*”** constituit **din educație, cercetare și inovare**. Baza acestui triunghi și elementul definitoriu este educația. [JO 2009/C 302/03, p. 5.]

□ **Începând cu martie 2002, moment în care Consiliul European de la Barcelona [1] a stabilit drept obiectiv transformarea sistemelor europene de educație și formare în referințe mondiale de calitate până în 2010** [2007/C 311/10, p. 1.], cooperarea la nivel european în privința politicilor din domeniul educației, a contribuit la promovarea reformelor naționale în

educație și la intensificarea mobilității elevilor, studenților și profesorilor, în întreaga Europă. Urmare a cooperării europene, rezultat al Rezoluției Consiliului din 19.12.2002 (Procesul de la Copenhaga), a fost dezvoltat un Cadrul comun pentru asigurarea calității pentru EFP. [JO 2009/C 155/01, p.1.]

□ **În anul 2004, Consiliul Educație** a aprobat abordarea Cadrului Comun pentru Asigurarea Calității pentru Educație și Formare Profesională (CCAC). [2] Cu această ocazie, Consiliul a invitat toate statele membre ca în baza competențelor lor, să aplice voluntar, la nivel național, părțile interesante ale acestui cadru. [JO 2009/C 155/01, p.2.]

□ **Trei ani mai târziu, Consiliul European de la Bruxelles din 8-9 martie 2007** [JO 2009/C 302/03, p.5.] a afirmat că educația și formarea profesională „*sunt condiții necesare pentru o bună funcționare a triumghiului cunoașterii (educație-cercetare-inovare)*” și joacă un rol important în procesul de ocupare a forței de muncă și în stimularea creșterii economice. Apelul Consiliului European s-a referit la adoptarea unor măsuri urgente și concrete pentru „*încurajarea parteneriatului dintre întreprinderi, cercetare, educație și formare*”. De asemenea, în cadrul întâlnirii, s-a făcut referire la „*creșterea și ameliorarea calității investițiilor în domeniul cercetării, cunoașterii și educației*”.

□ **Cadrului strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale (ET 2020), document semnat de Consiliul Europei în 12 mai 2009** [3] afirmă că *educația și formarea joacă un rol crucial în soluționarea provocărilor socioeconomice, demografice, de mediu și tehnologice.* [JO 2009/ C 119/01, p.4.] Documentul accentuează esența strategiei de la Lisabona (investiția eficientă în capitalul uman asigură creșterea economică bazată pe cunoaștere) și convine că „*până în anul 2020, scopul principal al cooperării europene ar trebui să fie sprijinirea dezvoltării în continuare a sistemelor de educație și formare în statele membre care au ca scop asigurarea împlinirii pe plan personal social și profesional a tuturor cetățenilor și a prosperității economice durabile*”. [p.5.]

Viziunea asupra Cadrului strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale este cea a unui întreg care include sistemele naționale de învățământ.

Obiectivele strategice ale cadrului sunt:

1. Realizarea în practică a învățării de-a lungul vieții și a mobilității;
2. Îmbunătățirea calității și a eficienței educației și a formării;
3. Promovarea echității și a coeziunii sociale și a cetățeniei active;

4. Stimularea creativității și a inovării, inclusiv a spiritului întreprinzător la toate nivelurile de educație și formare.

Referitor la obiectivul strategic 2 *Îmbunătățirea calității și a eficienței educației și a formării*, documentul prevede că Europa poate fi un actor mondial important dacă face față unor provocări majore precum dobândirea competențelor-cheie consecutiv cu „*dezvoltarea unui nivel de excelență și de atractivitate la toate nivelurile de educație și formare*”. [p.5.]

□ **Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului Europei din 18 iunie 2009 privind stabilirea unui cadru european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională**[4] a avut în vedere faptul că „*Tranziția către o economie bazată pe cunoaștere (Consiliul European de la Lisabona 2000) necesită modernizarea și îmbunătățirea continuă a sistemelor de educație și formare profesională (EFP) ca răspuns la schimbările din economie și societate, astfel încât acestea să ajute la creșterea nivelului de ocupare a forței de muncă și a incluziunii sociale și la îmbunătățirea accesului tuturor la învățarea de-a lungul vieții, inclusiv al persoanelor dezavantajate*”. [JO 2009/C 155/01, p.1.]

Recomandarea ține cont de *Principiile comune pentru asigurarea calității în educație și formare*, incluse în anexa 3 la **Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului din 23 aprilie 2008 privind instituirea Cadrului European al calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții în vederea susținerii calității certificării rezultatelor învățării**.

□ **Concluziile Consiliului European și ale reprezentanților guvernelor statelor membre, reuniți în cadrul Consiliului din 26 noiembrie 2009 privind dezvoltarea rolului educației în cadrul unui triunghi al cunoașterii complet funcțional** [5] se bazează pe apelul Consiliului European de la Bruxelles din 8-9 martie 2007 dar și pe constatările privind declinul economiei globale, provocările schimbărilor climatice și ale îmbătrânirii demografice. Soluția propusă de Consiliu este aceea „*că o mai bună integrare a educației, cercetării și inovării într-un triunghi al cunoașterii ar consolida capacitatea de inovare a Europei și dezvoltarea unei economii și a unei societăți creative bazate pe cunoaștere intensă, prin intermediul promovării unei perspective creative, inovatoare și antreprenoriale*” în rândul elevilor și profesorilor. [JO 2009/C 302/03, p.5.]

□ În acest deceniu, dezvoltarea europeană se realizează în lumina **Strategiei Europa 2020** [6]. Acest document european numit **Comunicarea Comisiei Europa 2020**.

O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii, Bruxelles 03.03.2010, conține trei priorități pentru intervalul 2010- 2020, care se susțin reciproc: [Strategia Europa 2020, p. 5.]

- **creșterea inteligentă**: dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare;
- creșterea durabilă: promovarea unei economii mai eficiente din punctul de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive;
- **creșterea favorabilă incluziunii**: promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, care să asigure coeziunea socială și teritorială.

Se poate observa că în această strategie a Uniunii Europene până în 2020, două din cele trei priorități au relevanță pentru calitatea sistemelor de învățământ.

În acest context, Cadrul strategic ET 2020 reprezintă un element definitiv în soluționarea priorităților Strategiei Europa 2020. Pentru realizarea celor trei priorități, Comisia prezintă șapte inițiative emblematice și un număr de doar 5 obiective măsurabile din care unul se referă la educație ca element definitiv de soluționare a provocărilor schimbărilor din cadrul UE. În capitolul **Creșterea inteligentă – o economie bazată pe cunoaștere și inovare** se menționează că, în vederea creșterii economice „*este necesar să îmbunătățim calitatea sistemelor noastre de învățământ, să întărim performanța în cercetare, să promovăm inovarea și transferul de cunoștințe în Uniune, să folosim pe deplin tehnologiile informației și comunicațiilor și să ne asigurăm că ideile inovatoare pot fi transpuse în noi produse și servicii care generează creștere, locuri de muncă de calitate și care contribuie la abordarea provocărilor cu care se confruntă societatea europeană și mondială*”. [Strategia Europa 2020, p. 14.]

□ **Proiectul Europa 2030 - provocări și oportunități** s-a realizat în baza **Raportului către Consiliul European al Grupului de reflexie privind viitorul UE 2030**, al cărui președinte era Filipe Gonzales Marquez. Raportul Gonzales [7], elaborat în decembrie 2007, reprezintă la nivelul lunii mai 2010 unul din cele mai importante documente de analiză globală, în care semnatarii trag un semnal de alarmă referitor la problemele economice și sociale cu care se confruntă cetățenii uniunii europene. Una din soluțiile la problemele ridicate în raport se consideră a fi „*capitalul uman*” - „*instrumentul strategic cheie pentru asigurarea succesului în economia globală*” [Proiectul Europa 2030, p. 5.] și, în acest sens, în cadrul capitolului **Creșterea economică prin cunoaștere: responsabilizarea individului** se afirmă că

„inteligența, creativitatea și inovarea reprezintă o garanție a prosperității viitoare a Europei” și „dacă UE dorește să îndeplinească promisiunea unei societăți a cunoașterii, aceasta ar trebui să asigure excelența în toate etapele procesului educațional, să actualizeze permanent baza de competențe a populației în funcție de nevoi și să creeze un mediu social, economic și de reglementare care să poată stimula cercetarea, creativitatea și inovarea”. [p.21.]

□ **Raportul comun privind progresele înregistrate pentru anul 2010 al Consiliului și al Comisiei privind punerea în aplicare a programului de lucru „Educație și formare profesională 2010** [8] remarcă faptul că în întreaga Uniune Europeană există o *„tendință clară în favoarea predării și a învățării bazate pe competențe, precum și o abordare orientată către rezultatele procesului de învățare”*, cadrul european al competențelor cheie având un rol determinant în reforma politicilor în domeniul educațional. [JO 2010/C 117/01, p.2.]

Importanța documentului constă în analiza progreselor înregistrate la nivel european în privința reformelor și în accentuarea eforturilor suplimentare necesare din partea organizațiilor școlare pentru învățare, aplicarea practică a competențelor transversale și educația cadrelor didactice și a directorilor instituțiilor de învățământ.

Toate documentele de politică europeană în domeniul calității educației, menționează că precizările nu sunt impuneri pentru sistemele naționale de învățământ, putând fi puse în aplicare în conformitate cu legislația și practica națională. Ele reprezintă elementele unui cadru de referință care orientează sistemele naționale de învățământ și sistemele naționale de management al calității către un limbaj comun, un cadru metodologic de raportare la modele de bună practică a statelor europene în domeniul calității, o punte comună de dialog în cadrul cooperării europene.

B. Cadrul legislativ al României în domeniul calității în educație are ca punct central O.U.G. nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație care a fost aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 87/2006. Acestea i se adaugă Hotărârea nr. 1258 din 18 octombrie 2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP), care fost modificată prin H.G. nr. 252/22.02.2006.

Ordinul nr. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai ARACIP și Ordinul nr. 5338/11.10.2006 privind aprobarea Metodologiei privind criteriile de selecție și de formare a experților înscriși în Registrul ARACIP

al experților în evaluare și acreditare, au permis selecția experților care să poată demara activitatea de evaluare externă a unităților de învățământ preuniversitar.

În anul 2007 au fost emise HG nr. 21/10.01.2007 privind aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar și HG nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație, iar în anul 2008 prin HG nr. 1534 s-au aprobat Standardele de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar.

2.2 Analiza prevederilor documentelor naționale privind managementul calității în învățământul preuniversitar prin prisma diminuării fenomenului de corupție

Prioritățile privind sectorul educațional sunt cuprinse în Strategia „*Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii*”, *Programul de Guvernare 2009-2012*, *Strategiile de dezvoltare a României promovate prin Planul Național de Dezvoltare 2007-2013*, *Cadrul Strategic Național de Referință 2007-2013*, *Programul Național de Reforme*, precum și în documentele strategice ale ministerului sau ale altor autorități.

Începând cu februarie 2011, a intrat în vigoare **Legea educației naționale nr. 1/2011** care a introdus o serie de elemente de noutate în sistemul educațional românesc preuniversitar: compatibilizarea ciclurilor de învățământ cu cerințele unei educații moderne și cu Cadrul European al Calificărilor, modernizarea și descongestionarea curriculumului, reorganizarea sistemului de evaluare a elevilor, asigurarea unui grad sporit de descentralizare, responsabilizare și finanțare în sistem, asigurarea de șanse egale la educație pentru grupurile dezavantajate, revalorizarea învățământului profesional și tehnic, reformarea politicilor în domeniul resursei umane, stimularea învățării pe tot parcursul vieții.

Conform art. 3 al Legii educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, printre principiile care guvernează învățământul preuniversitar se pot enumera:

b) **principiul calității** - în baza căruia activitățile de învățământ se raportează la standard de referință și la bune practici naționale și internaționale;

d) **principiul eficienței** - în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, prin gestionarea resurselor existente;

f) **principiul răspunderii publice** - în baza căruia unitățile și instituțiile de învățământ răspund public de performanțele lor;

m) **principiul transparenței** - concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, prin comunicarea periodică și adecvată a acestora;

p) **principiul centrării educației** pe beneficiarii acesteia;

OUN nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 87/2006 stabilește principiile politicii naționale pentru Asigurarea Calității în Educație pentru întregul sistem național de învățământ. Calitatea educației este definită la art. 3 al legii ca „*ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate.*”

Conform art. 5 „*Calitatea educației reprezintă o prioritate permanentă pentru orice organizație furnizoare de educație, precum și pentru angajații acesteia, reprezentând un criteriu fundamental de finanțare din surse publice a educației*”. La alin. 3 se prevede că „*Furnizorii de educație trebuie să funcționeze astfel încât prin calitatea activității lor să satisfacă încrederea publică, iar învățământul să se afirme ca bun public.*”

Art. 10 face referire la domeniile și criteriile la care se raportează asigurarea calității educației:

A. Capacitatea instituțională, care rezultă din organizarea internă a infrastructurii.

B. Eficacitatea educațională, care constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obține rezultatele așteptate ale învățării.

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

a) strategii și proceduri pentru asigurarea calității; acuratețea raportărilor prevăzute de legislația în vigoare.

b) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate; proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării, inclusiv de către studenți; proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral;

c) accesibilitatea resurselor adecvate învățării;

d) baza de date actualizată sistematic; transparența informațiilor de interes public; funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii;

Aceste domenii și criterii le găsim detaliate în standardele de acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar, anexate la HG nr. 21/10.01.2007.

Aplicarea corectă și monitorizarea implementării acestor prevederi legale poate conduce la prevenirea fenomenului de corupție în instituțiile de învățământ și la asigurarea calității în sistemul educațional preuniversitar.

Cap. 3. Principii și abordări privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar

3.1. Orientarea către elevi

Educația și formarea profesională a copiilor au ca finalitate formarea competențelor, înțelese ca un ansamblu de cunoștințe, deprinderi/abilități și aptitudini, necesare pentru dezvoltarea personală, conform intereselor și aspirațiilor fiecăruia.

Finanțarea de bază a învățământului preuniversitar se face după principiul „resursa financiară urmează elevul“, în baza căruia alocația bugetară aferentă unui elev se transferă la unitatea de învățământ la care acesta învață.

În unitățile de învățământ și în toate spațiile destinate educației și formării profesionale sunt interzise activitățile care încalcă normele de moralitate și orice activități care pot pune în pericol sănătatea și integritatea fizică sau psihică a copiilor, precum și activitățile de natură politică și prozelitismul religios.

Statul susține elevii cu nevoi sociale. Statul acordă burse elevilor proveniți din familii defavorizate, precum și celor instituționalizați. Statul acordă premii, burse, locuri în tabere și alte asemenea stimulente elevilor cu performanțe școlare.

Evaluarea se concentrează pe competențe și stă la baza planurilor individuale de învățare. Învățământul preuniversitar este centrat pe beneficiari. Toate deciziile majore sunt luate prin consultarea reprezentanților Consiliului Național al Elevilor sau a altor asociații reprezentative ale elevilor, și prin consultarea obligatorie a structurilor reprezentative ale părinților, a reprezentanților mediului de afaceri, a administrației locale și a societății civile.

Elevii din învățământul obligatoriu și liceal acreditat/autorizat beneficiază de tarif redus cu 50% pentru transportul local în comun, de suprafață, naval și subteran. Ei beneficiază de tarife reduse cu 75% pentru accesul la muzee, la concerte, la spectacole de teatru, de operă, de film și la alte manifestări culturale și sportive organizate de instituții publice.

3.2. Orientarea către mediul extern (părinți, comunitate, autorități, agenți economici etc.)

MECTS proiectează și aplică strategiile naționale în domeniul educației, cu consultarea asociațiilor reprezentative ale profesorilor, structurilor asociative reprezentative ale părinților, structurilor asociative ale școlilor de stat, particulare și confesionale, Consiliului Minorităților Naționale, sindicatelor din învățământ, asociațiilor elevilor, autorităților administrației publice, mediului de afaceri și organizațiilor neguvernamentale finanțatoare care susțin programe educative.

În învățământul preuniversitar, trecerea elevilor de la o unitate școlară la alta, de la o clasă la alta, de la un profil la altul și de la o filieră la alta este posibilă în condițiile stabilite prin metodologia elaborată de către MECST. Elevii cu performanțe școlare excepționale pot promova doi ani de studii într-un an școlar la decizia unității de învățământ.

MECTS poate aproba organizarea programelor de tip "A doua șansă", în vederea promovării învățământului primar pentru cei care depășesc cu patru ani vârsta corespunzătoare clasei și care nu au absolvit acest nivel de învățământ până la 14 ani.

Absolvenții învățământului gimnazial care nu continuă studiile în învățământul liceal pot să finalizeze, până la vârsta de 18 ani, cel puțin un program de pregătire profesională care permite dobândirea unei calificări corespunzătoare Cadrului național al calificărilor.

Statul sprijină copiii și tinerii capabili de performanțe înalte atât în unități de învățământ, cât și în centre de excelență.

Unitățile de învățământ pot să își extindă activitățile cu elevii după orele de curs, prin programe "Școala după școală". În parteneriat cu autoritățile publice locale și cu asociațiile de părinți, prin programul "Școala după școală", se oferă activități educative, recreative, de timp liber, pentru consolidarea competențelor dobândite sau de accelerare a învățării, precum și activități de învățare remedială. În plus, conform Legii educației naționale învățământul poate să fie finanțat și direct de către operatori economici, de persoane fizice sau juridice.

Școala este o instituție care se dezvoltă într-o comunitate alcătuită din mai mulți formatori de educație: familia, autoritățile, organizațiile guvernamentale, agenții economici, biserica etc. Școala este locul în care cadrele didactice depun eforturi consistente pentru a oferi elevilor servicii de formare și educație în acord cu standardele europene de calitate.

Imaginea școlii în mediul extern este dată de consistența și coerența mesajelor pe care le transmite, iar comunitatea este o entitate socială complexă, în care legăturile dintre membri sunt foarte strânse, iar sentimentul de *ingrup* este puternic și are rădăcini profunde (Stăiculescu, 2011). Prin comunitate înțelegem familia, autoritățile, agenții economici, biserica etc. care au contribuții importante la formarea și educarea tinerei generații.

Realizarea parteneriatului dintre școală și comunitate are avantaje certe. Pe de o parte, școala că primește din partea comunității sprijin în a transmite elevilor valori. Din partea comunității primește resurse umane, resurse materiale, resurse financiare și informaționale.

Comunitatea beneficiază direct de parteneriatul cu școala pentru că absolvenții acesteia se vor regăsi la maturitate într-un mediu cunoscut, cu care se confundă. Altfel spus, parteneriatul școală-comunitate se bazează pe principiul complementarității. Succesul oricărui parteneriat constă în consistență, coerență, onestitate, transparență, rigoare, continuitate, sprijin etc.

Parteneriatul școală-familie

Școala și familia urmăresc același scop educativ – formarea și educarea tinerilor pentru a deveni oameni pregătiți profesional și formați moral. Școala este interesată să colaboreze cu familia și reciproc, iar dacă efortul lor conjugat este sistematic și consistent rezultatele urmărite nu se vor lăsa așteptate.

Parteneriatul școală-familie poate contribui la creșterea factorilor educogeni ai familiei (Stăiculescu, 2011). Prin activități specifice părinții pot fi sprijiniți: să conștientizeze rolul pe care-l au în educația copiilor lor; să conștientizeze că școala transmite valori cvasiunanim acceptate de societate, chiar dacă acestea sunt uneori nesocotite de către părinți; să conștientizeze și să corijeze atitudinile și comportamentele greșite pe care familia le acceptă; să se implice în activități educative; să înțeleagă că școala este o organizație supusă schimbării permanente; să cunoască metodologiile pe care școala le aplică în formarea și educarea copiilor; să cunoască obligațiile legale privind educația copilului; să cunoască drepturile de care dispun pentru educația copilului etc. Realizarea parteneriatului școală familie este condiționată de gradul de interes al familiei față de școală.

Parteneriatul școală-familie cunoaște forme multiple: discuția individuală dintre profesor și părinte; ședințele cu părinții; organizarea unor evenimente în școală cu ajutorul părinților; organizarea „zilei porților deschise“ cu sprijinul părinților; implicarea părinților în organizarea unor evenimente cultural-artistice și sportive; implicarea părinților în organizarea unor vizite la

unități economice, culturale etc.; activitatea părinților în cadrul consiliului reprezentativ al părinților, în consiliul clasei, în comitetul de părinți al clasei; implicarea părinților în programe educative privind aspecte sanitare etc.

Dar și școala poate veni în ajutorul părinților și copiilor lor; ne referim aici la părinții care au probleme sociale, materiale sau de altă natură.

Parteneriatul școală-autorități publice locale

Parteneriatul școală-autorități publice locale este de regulă formalizat, realizat după norme naționale, dar poate avea și valențe informale.

Conform Legii educației naționale „Autoritățile administrației publice locale asigură, în condițiile legii, buna desfășurare a învățământului preuniversitar în localitățile în care acestea își exercită autoritatea“. „Neîndeplinirea de către autoritățile administrației publice locale a obligațiilor ce le revin în organizarea și funcționarea învățământului preuniversitar se sancționează conform legii.“

Este cunoscut că școlile au probleme speciale legate de funcționarea lor și care pot fi rezolvate în unele situații speciale doar cu sprijinul autorităților: alimentarea cu energie, apă, gaze, asigurarea mijloacelor de transport, salubritate etc. În plus, este vorba despre respectarea legilor privind protecția școlii și a elevilor.

Legea prevede: „În parteneriat cu autoritățile publice locale și cu asociațiile de părinți, prin programul "Școala după școală", se oferă activități educative, recreative, de timp liber, pentru consolidarea competențelor dobândite sau de accelerare a învățării, precum și activități de învățare remedială.“ Pe lângă acestea, parteneriatul școală-autorități publice locale se poate materializa prin organizarea unor programe de educație pentru părinții tineri, dar și prin efectuarea unor cercetări privind abandonul școlar, consumul de droguri, vagabondajul, infracționalitatea juvenilă etc.

Parteneriatul școală-poliție

Formele în care parteneriatul școală-poliție se manifestă sunt multiple (Stăiculescu, 2011): asigurarea integrității personale a elevilor și personalului școlii; prevenirea delincvenței juvenile și a criminalității; prevenirea și limitarea efectelor violenței în familie, pe stradă și în cadrul școlii; prevenirea consumului și a traficului de droguri; educația rutieră; prevenirea prostituției, proxenetismului și pedofiliei; prevenirea cerșetoriei; prevenirea exploatarei prin muncă a copiilor; promovarea respectului față de lege; promovarea drepturilor omului și ale

copilului; promovarea unui comportament civilizată în societate; menținerea ordinii și liniștii publice în unitățile de învățământ, în afara acestora (în perimetrul școlii, pe traseul de la școală-acasă al elevilor), în comunitate. Școlii îi revine rolul de a sprijini eforturile poliției și de a-i oferi informații despre elevii cu comportament antisocial.

Parteneriatul școală-unități sanitare

Școlile realizează parteneriate împreună cu unitățile sanitare în vederea asigurării sănătății elevilor și a familiilor acestora.

Medicul de familie îi poate recomanda elevului un anumit tip de alimentație, de activitate fizică, îi poate face recomandări privind igiena etc. Medicul de familie trebuie să anunțe școala în situația în care un elev sau un salariat al școlii a contractat o boală infecțioasă. El poate interveni în cazuri de refuz din partea școlii sau al părinților altor elevi de a primi în școală un copil cu dizabilități sau cu boli cronice netransmisibile. Medicul de familie poate iniția sau susține activități educative pentru copii privind educația reproducției, prevenirea transmiterii bolilor contagioase, alimentația etc.

Parteneriatul școală-agenți economici

Parteneriatul școală-agenți economici reprezintă o modalitate de integrare a școlii în mediul economic, cu efecte imediate și pe termen lung. Parteneriatul acesta permite elevilor să cunoască mediul întreprinderii, al companiilor, firmelor etc., să cunoască aspectele muncii productive sau intelectuale și să se pregătească să intre la timpul potrivit în viața profesională.

Parteneriatul școală-agenți economici le permite unităților economice să recurgă la recrutare și la selecția de resurse umane în mod avizat.

Formal, agenții economici pot participa la conducerea unei instituții de învățământ prin desemnarea de reprezentanți în Consiliul de administrație al școlii.

Pentru elevi, parteneriatul poate fi concretizat prin: vizite la organizații economice; lecții deschise cu participarea unor reprezentanți ai organizațiilor economice; activități productive asistate la sediile organizațiilor economice; consiliere profesională cu sprijinul unor reprezentanți ai organizațiilor economice; practică de specializare etc.

Un aspect important al parteneriatului școală-agenți economici se referă la posibilitatea sponsorizării unor programe educative de către organizații economice, la dotarea unor laboratoare, organizarea unor programe de formare continuă etc.

3.3. Abordarea sistemică. Rolul leadership-ului în asigurarea calității

Conducerea este o *formă dinamică de comportament* (McGregor în Zlate, 2004), ce implică valorizarea unor dimensiuni de bază: trăsăturile liderului, atitudinile, nevoile, comportamentele și alte caracteristici personale ale subordonaților, natura organizației, scopul, structura, sarcinile și mediul social, economic și politic. Ordway Tead (1935) definește leadership-ul drept „arta de a influența oamenii pentru a-i determina să participe la realizarea unui obiectiv pe care ajung să-l considere dezirabil“.

Managementul este înțeles numai ca o direcție de sus în jos, se referă strict la colaboratori și presupune ideea de administrare și de control. Leadership-ul se exercită în pofida responsabilităților ierarhice și vizează toate tipurile de relații: cu beneficiarii (elevi, părinți, comunitate), cu colegii, cu ierarhia și cu partenerii.

Leadership-ul are în centru abilitatea de a face față schimbării. În timp ce managerul gestionează complexitatea, liderul are ca scop stabilirea unei direcții ce implică adoptarea strategiilor aferente. Managementul înseamnă a merge pe un anumit drum cu consecințe profitabile pentru organizație; leadership-ul înseamnă a indica drumul cu cele mai mari șanse de reușită. Liderului îi este asociat planul anticipativ, iar managerului, planul acțional.

Schimbările apărute în societate forțează organizațiile școlare să dezvolte noi strategii și să învețe noi căi de acțiune. Cea mai dificilă sarcină a liderilor constă în mobilizarea oamenilor în vederea adaptării la noi condiții de mediu și de lucru.

Analiza descriptivă a comportamentelor liderilor a început prin stabilirea unei liste de posibile comportamente asociate conducerii – planificarea, stabilirea politicii grupului, stabilirea sistemului de recompense și sancțiuni și asumarea responsabilității. În final, s-a ajuns la patru dimensiuni: considerația față de colaboratori, structurarea sarcinii, dezvoltarea producției și sensibilitatea față de natura umană. Din acestea, primele două par a fi cele mai importante. Considerația presupune orientarea spre relație. Structurarea înseamnă orientarea spre sarcină pentru atingerea scopurilor (T. Sadler, 1995, p.171).

Cap. 4. Expresiile particulare ale managementului calității în școală

4.1 Interdependența dintre calitate, particularitățile societății și problemele educației

Conceptul de calitate este abordat din perspective diferite, așa cum se poate observa în tabelul următor:

1. Calitatea este un concept
2. Calitatea este un construct
3. Calitatea este un produs
4. Calitatea este un serviciu
5. Calitatea este un proces
6. Ceea ce consideră consumatorii că este calitatea (mentalul clienților educației modifică fizionomia conceptului în funcție de propriile expectații, nevoi etc.)
7. Înțelesul acordat calității este amprentat de epistemologia cunoașterii (problemele conceptuale ale calității se raportează la un „corp de cunoștințe” - Colleen Liston, p.11)
8. Calitatea este 'nu se știe ce'. Discursivitatea domeniului relevă existența unui număr atât de mare de definiții încât ne aflăm în imposibilitatea de a avansa o definiție unanim acceptată.

Marea majoritate a tratatelor și enciclopediilor care abordează termenul propun un demers istoric finalizat cu, de fiecare dată, o altă definiție de lucru. În linii mari, sunt dezvoltate discursuri și definiții tributarea liniei tradiționale impusă de către japonezi și alternative la excursurile tradiționale. Așa explicăm faptul că, eronat, experții economiști ai calității sunt chemați să impună politici și seturi de bune practici privind calitatea în domenii care și-au impropiat între timp conceptul. Alături de noile discursuri asupra calității în afaceri și sănătate evidențiem individualizarea problemelor calității la nivelul educației și învățământului.

Spre deosebire de abordările generale ale calității, în învățământ, calitatea deține o serie de noi conotații:

4) Există o similaritate aproape perfectă între „calitate” și „valoare”. În engleza australiană, termenul valoare se convertește perfect în ideea de calitate, așa cum în limba română – probleme de vocabular – termenii „zăpadă, nea, omăt” dețin aceeași acoperire semantică. De aceea, valorile educative trimit în acest spațiu axiologic australian către puterea culturală.

5) Calitatea, ca și valoarea, înseamnă putere și responsabilizare socială. Evidențiem disensiunile existente în România între cultura rezistenței față de calitate (managementul calității s-a realizat dintotdeauna în România, înainte și după 1989; nu pot apărea teorii și modele cu totul noi care să genereze disoluția paradigmei /modelului calității cu care operăm deci nu avem

nevoie de politici și standarde noi) și cultura producerii calității (așa cum în matematică și fizică apar probleme noi de rezolvat care duc la apariția unor noi leme, teorii etc. și în domeniul calității se realizează acumulări notabile care necesită actualizarea permanentă a managementului calității).

6) Calitatea, înseamnă excelență în educație sau superioritate. Baremele maxime, excepțiile în sens pozitiv (de exemplu, excelența în predare), bunele practici ș.a.m.d. constituie repere de măsurare a calității.

Toate dificultățile de definire a conceptului semnalate apar datorită faptului că problema calității este asociată, de cele mai multe ori, cu schimbările care se produc la nivelul învățământului în forme foarte variate:

a) De cele mai multe ori, guvernele sau organismele internaționale (UNESCO, OECD,) vor să știe ce s-a întâmplat cu banii investiți în educație. Pe de o parte, vorbim despre transparență (cum s-au cheltuit banii), pe de altă parte, procentul din PIB alocat educației reflectă interesul social acordat acesteia sau importanța economică și socială a educației.

b) Evaluarea calității este asociată cu problemele instituționale ale școlii ca urmare a creșterii diversității. Noile probleme apărute, schimbul de bune practici între școli, împărtășirea experiențelor ar trebui să contribuie la menținerea și îmbunătățirea calității în circumstanțele schimbării. Cea mai importantă interogație pe care o avansăm este următoarea: este lumea școlii (inclusiv resursele umane) pregătită să aloce costurile psihologice necesare schimbării în așa fel încât să se asigure calitatea învățământului și să se realizeze controlul calității?

c) Calitatea are un impact deosebit de mare asupra problemelor solvării instituționale. De aceea ar fi de dorit să se anticipeze modalitățile de colaborare între instituțiile educative și diferitele agenții de muncă, agenții de evaluare, agenții de curriculum etc. din perspectivă dichotomică: pentru a măsura pertinent calitatea învățământului și pentru a manageria corect ingineria schimbării.

Având în vedere toate examinările critice avansate anterior menționăm că este mai ușor să spui ce „nu înseamnă calitatea” decât să oferi o definiție unanim acceptată. De aceea, din considerente practice, ne raliem punctului de vedere exprimat de C. Liston (1999, p.22) în încercarea de a elimina ambiguitățile; uneori, este mai ușor să spui ce **nu** este calitatea decât să o delimitezi. Un demers de calitate **nu este**:

- un proiect sau un program (de exemplu, auditul)

- un element adițional; dar este un efort de a reproiecta și de a îmbunătăți
- un program de motivare a angajatului
- ceva fix, dar este ceva acceptat
- un panaceu sau o garanție a succesului
- ceva mecanic și plictisitor, dar ceva care poate fi recompensat și, adeseori, amuzant

4.2 Controverse privind calitatea

Deși în educație, conceptul de calitate este unul polifonic constatăm că există o multitudine de controverse privind calitatea.

Calitatea este un produs. „Calitatea învățământului nu este un produs.”(P. Lisievici, p.77)

Calitatea se măsoară pe baza unor mecanisme explicite, în absența oricărui element subiectiv.

- demersurile istorice aplicate
- conceptului de calitate excelează prin

„Calitatea învățământului are legătură cu satisfacerea unor nevoi latente.

Un învățământ de calitate va satisface nu numai nevoi conștientizate și exprimate, dar și nevoi încă **difuz conștientizate sau** Calitatea este un atribut al unei bune cercetării educative.- cercetătorii ultrarafinați ai domeniului (**J. Furlong, A. Oancea**). Dealtminteri una dintre explicațiile profesionale ale calității în cercetare, așa cum o delimitează **Alis Oancea** (2008), permite surprinderea tensiunilor în ceea ce privește problemele cheie ale domeniului pe un continuum variațional delimitat, pe de o parte, de partiționarea calității (calitatea ca un sumum de „calități”) și, pe de altă parte, de predicarea calității (calitatea abordată ca „judecată”, raționament). Calitatea este un atribut al realității educative.

5. Strategii și politici privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar

5.1. Modele în managementul calității (planificare, procese, evaluare)

Organizația este o *expresie structurală a acțiunii sociale*. Orice organizație are o valoare de utilizare, fiind un instrument pentru atingerea unor scopuri, iar pe de altă parte, organizația este un sistem dinamic, influențat de trăsăturile sociale ale membrilor săi și de mediul extern. Școala reprezintă un grup de oameni ale căror acțiuni converg către atingerea unor obiective generale și specifice. Întrucât insituțiile școlare sunt responsabile cu formarea și perfecționarea capitalului de cunoaștere și dezvoltare a unei țări, ele au o importanță strategică. Realizarea

misiunii, scopurilor și obiectivelor organizației sunt posibile pe un suport structural. Expresia unei structuri este organigrama.

Modelele managementului calității se bazează pe principiile: orientarea către beneficiari procesului formativ și educativ; management participativ; implicarea tuturor salariaților; orientarea spre rezultate; acceptarea schimbării ca fapt cotidian; dezvoltarea relațiilor de parteneriat. În procesul de conducere trebuie respectate principiile și cerințele

Dezvoltarea și funcționarea oricărei organizații școlare se realizează pe baza unor proiecte. Nivelurile care trebuie atinse într-un astfel de demers sunt: stabilirea misiunii organizației; stabilirea strategiei, adică a obiectivelor majore de atins; alegerea politicilor în vederea atingerii obiectivelor strategice; elaborarea planului, ca instrument concret al politicilor alese; aplicarea planului prin organizarea activităților, coordonarea, antrenarea și motivarea resurselor umane; evaluarea procesului, a efectelor și impactului acestuia.

Pornind de la lucrarea Liliane Barbu (2010, pp. 51-71) am identificat dimensiunile cheie ale unei abordări managementului educațional. Acestea sunt prezentate mai jos.

Managementul ca abordare responsabilă

Managerii trebuie să stabilească politica de asigurarea a calității și obiectivele acesteia și să asigure implementarea și dezvoltarea sistemului de management al calității.

Managerii își asumă organizarea, conducerea și evaluarea proceselor didactice și ale celor suport. Managerii își asumă coordonarea, antrenarea, motivarea și evaluarea resurselor umane. Managerii se asigură că strategiile, politicile și planurile sunt asumate de toți colaboratorii. Managerii se asigură că programele educaționale și cele complementare sunt de calitate și răspuns cerințelor beneficiarilor. Managerii se asigură că elevii abordează cu seriozitate activitățile școlare. Managerii își asumă organizarea sistemelor de comunicare internă și externă. Managerii stabilesc parteneriate cu reprezentanți ai mediului extern: instituții, comunitate, agenți economici etc. și monitorizează parteneriatele curente.

Managerii se asigură că utilizarea resurselor financiare servește programelor educaționale.

Managementul resurselor

Școala le oferă elevilor un mediu sigur și sănătos, care să le permită să se concentreze pe efortul intelectual de formare și educație. Școala pune la dispoziția elevilor personal didactic și didactic auxiliar competent. Programul de învățare ține seama de potențialul elevilor și de

normele stabilite prin lege. Resursele materiale sunt astfel gestionate încât să sprijine procesul de învățare. Aparatura, echipamentele, materialele și soft-urile care servesc procesului didactic sunt moderne, funcționale și în cantitate suficientă pentru a servi cerințelor tuturor elevilor. Spațiile didactice, bibliotecile etc. sunt dimensionate în conformitate cu prevederile legale. Materialele didactice suport sunt moderne și suficiente pentru a servi tuturor beneficiarilor actului educațional. Metodele și resursele de învățare corespund diverselor cerințe ale elevilor. Cadrele didactice și cadrele didactice auxiliare îndeplinesc condițiile legale de funcționare; ele dovedesc competențe specifice și competență socială.

Fișele posturilor sunt clare, complete și sunt însușite de către titulari. Politica motivării personalului este transparentă și consistentă. Politica de dezvoltare profesională a personalului este transparentă și consistentă. Personalul are acces la toate informațiile care privesc strategiile, politicile și planurile care privesc școala. Problemele controversate sunt abordate cu profesionalism și sunt rezolvate prin tehnici de negociere.

Funcționare și dezvoltare instituțională

Organizația este receptivă la de nevoile elevilor, personalului, părinților, instituțiilor partenere, agenților economici și comunității. Programele educaționale decurg din obiectivele strategice și sunt în acord cu valorile organizației. Programele educaționale răspund cerințelor ministerului, elevilor, agenților economici sau comunității etc., iar monitorizarea feedbackului din partea acestora determină îmbunătățirea acestora. Practicile educaționale au în vedere nevoile fiecărui elev în parte. Parteneriatul școală-agenți economici contribuie la creșterea eficienței proceselor educaționale. Programele și practicile educaționale asigură egalitatea șanselor pentru toți beneficiarii. Evaluarea rezultatelor la învățatură este atât formativă, cât și sumativă. Programele educaționale cuprind descriptori de performanță prin care poate fi măsurat gradul de succes al acestora. Programele educaționale au obiective de învățare, competențe de atins pentru toți elevii. Programele educaționale sunt revizuite periodic pe baza datelor privind procesul didactic.

Predarea, învățarea, formarea și evaluarea

Programele de învățare răspund nevoilor elevilor, contribuind la formarea și dezvoltarea cunoștințelor teoretice și aplicative ale acestora. Metodele și practicile privind învățarea țin seama de diferitele particularități de personalitate și de dificultăți particulare ale elevilor. Metodele de predare și formare sunt astfel concepute încât să nu conducă la discriminare. Școala

asigură sprijin acelor elevi care au probleme personale acute. Școala asigură orientarea în carieră pentru toți elevii. Școala are un sistem eficient de colectare și rezolvare a reclamațiilor și sesizărilor din partea elevilor și a mediului extern. Conducerea școlii și cadrele didactice comunică sistematic cu elevii, recepționând informații privind gradul de satisfacție al acestora și transmițând informații despre întreg procesul de învățământ. Școala are o politică transparentă privind evaluarea rezultatelor la învățătură ale elevilor. Criteriile și metodele de evaluare a rezultatelor la învățătură ale elevilor sunt transparente. Cadrele didactice îi îndrumă pe elevi în ceea ce privește studiul individual. Evaluarea este unitară, sistematică, riguroasă, ferită de erori specifice procesului și permite înregistrarea progreselor elevului.

Monitorizarea și evaluarea proceselor organizaționale

Școala are o politică clară privind monitorizarea și evaluării tuturor proceselor organizaționale. Școala are metode și practici sistematice de autoevaluare la toate nivelurile.

Școala are metode, practici și colective de lucru care monitorizează și realizează sistematic evaluarea internă. În procesul evaluării se operează cu indicatori și standarde de performanță.

În procesul evaluării sunt luate în considerare toate informațiile provenite din mediul intern și din cel extern. Rezultatele evaluărilor externe, oficiale, conduc la planuri de dezvoltare. Rezultatele evaluărilor interne sau externe sunt comunicate tuturor salariaților. Întreg personalul este antrenat în remedierea aspectelor negative constatate prin evaluarea internă sau cea externă.

5.2. Managementul proceselor educaționale și complementare

Managementul educațional reprezintă procesul proiectării, organizării, coordonării, motivării resurselor umane și evaluării, ca activitate de dezvoltare liberă și armonioasă, a individualității umane pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform misiunii școlii. Managementul educațional se bazează pe o realitate socială complexă, specială, este determinat psihologic și axat pe relația obiectiv – subiectivă dintre educator și educat (Barbu, 2010, 13).

Caracteristicile managementului educațional

Managementul educațional este complex, pentru că implică actori diferiți: formatori, elevi, părinți, comunitate, instituții etc. Fiecare dintre aceștia au așteptări ridicate privind procesul conducerii. Managementul educațional este complex, pentru că solicită la maxim toți actorii implicați. Managementul educațional este complex, pentru că reunește probleme diverse:

politici, practici și metodologii educaționale, aspecte financiare, gestionarea problemelor resurselor umane, gestionarea resurselor materiale, parteneriate etc.

Managementul educațional se bazează pe un stil de conducere democrat-participativ.

Managementul educațional este prospectiv, pentru că anticipează strategii, metodologii, programe, proiecte, norme specifice, din analiza direcțiilor de evoluție a sistemului educativ (Barbu, 2010, p. 22).

Managementul proceselor educaționale în condițiile nevoii de asigurare a calității pornește de la principiile: educația și formarea au ținte multiple: elevii, părinții, comunitatea, instituțiile de stat, organizațiile economice și sociale care vor beneficia de competențele absolvenților; educația și formarea trebuie asumate și desfășurate de organizații responsabile; educația și formarea au finalități concrete – asigurarea resurselor umane ale statului pentru viitorul apropiat; educația și formarea pot fi asigurate de personal calificat, dedicat, motivat, bine condus; educația și formarea conferă un înalt prestigiu social actorilor formatori; educația și formarea se bazează pe comunicare și interacțiune socială; educația și formarea se bazează pe conformism, interiorizare și adaptare; educația și formarea se bazează pe acceptarea diversității și a schimbării perpetue.

Profesorul manager al procesului educațional

Pregătirea profesorului pentru activitatea formativă și educativă îl îndreptățește să devină proiectantul, organizatorul și coordonatorul și evaluatorul procesului educațional. În calitate de proiectant al activității formative și educative, profesorul trebuie să cunoască: misiunea școlii; obiectivele strategice și politicile de urmat; normativele naționale; domeniul de studiu pentru elevi; tehnologiile didactice specifice materiei respective; potențialul elevilor în funcție de vârstă, condiție intelectuală etc.; situația instituțională concretă.

Ca organizator al activității formative managerul trebuie să cunoască: particularitățile predării-învățării; mecanismele de creare a motivației necesare; rețetele de dozare a sarcinilor de lucru; mecanismele de stimulare a interesului pentru învățarea obiectului pe care îl predă; procedurile de evaluare formativă și sumativă.

Profesorul manager al clasei

Profesorul ocupă un loc important în activitatea educațională deoarece contribuie la formarea personalității elevilor, la conduita lor în societate, la formarea lor ca indivizi și cetățeni. Putem identifica următoarele roluri care revin unui profesor manager al clasei: de conducere a

clasei ca grup social; de organizare a clasei; de antrenare și motivare a elevilor; de consiliere și orientare școlară și profesională; de îndrumare a activității extrașcolare; de organizare și coordonare a activității socio-culturale; de model moral și profesional pentru elevii săi; de partener al elevului. Pe lângă aceste roluri, le menționăm și pe cele comune oricărui manager: de informare (managerul cere și oferă informații, dar mai ales, învață); de planificator; de organizator, de coordonator responsabil, dar și de participant activ; de evaluator; de promotor și de agent al schimbării; de negociator, de moderator și de specialist în rezolvarea conflictelor; rol decizional; rol de administrare a resurselor etc.

Profesorul diriginte

Profesorul diriginte este un manager cu rol de integrare a orientărilor și cerințelor formulate de profesorul manager al procesului educațional și ale opțiunilor colegilor – profesori manageri ai claselor. În plus, profesorul diriginte este cel care unifică și moderează influențele interne și externe, care prezintă stimuli importanți pentru elevi. Armonizarea activităților colegilor este procesul prin care efortul colectiv este concertat.

Investirea cu funcția de diriginte duce la creșterea responsabilității profesorului, îl plasează la un nivel în care marja de eroare este aproape nulă. Dirigintelui îi revine sarcina de a instaura în clasă un climat de muncă bun, atractiv și motivator. Dirigintelui îi revine sarcina de a contribui la coagularea unui sentiment de responsabilitate în sânul elevilor, de a contribui la crearea unui echilibru emoțional sănătos și profitabil pentru elevi și pentru societate.

Profesorul diriginte îi ajută pe elevi să înțeleagă mecanismele care pun în funcțiune școala și societatea. El este cel care îi ajută să înțeleagă și să accepte cerințele școlii și să-și însușească normele și valorile acesteia.

Sintetic, dirigintelui îi revin sarcini dificile: coordonarea muncii profesorilor care predau la aceeași clasă; cunoașterea personalității elevilor; educare elevilor pentru acceptarea diversității și a promovării toleranței; educarea spiritului civic; organizarea grupului de elevi; monitorizarea activității și rezultatelor elevilor; formarea profilului moral al elevilor; orientarea elevilor pentru petrecerea timpului liber; informarea conducerii.

Organizarea unor evenimente este una dintre sarcinile cele mai plăcute pentru profesorul diriginte: ziua porților deschise, întâlniri ale elevilor cu personalități ale lumii culturale, științifice etc., vizite la unități economice, muzee, excursii, dezbaterile unor probleme majore pentru societate și altele.

5.3. Schimbarea și raportarea acesteia la vulnerabilitățile generale față de corupție

Nivelurile la care operează schimbările în instituțiile școlare publice sunt numeroase și delicate; este vorba despre schimbarea obiectivelor și a strategiilor, a tehnologiilor didactice, a presiunii de simplificare a structurilor administrative, dar și a nevoii de descentralizare, iar schimbarea proceselor este considerată cel mai ușor de acceptat pentru că este nevoia, adică voința cadrelor didactice. Oamenii sunt și ei obiect și subiect al devenirii organizaționale. Aceste niveluri de schimbare sunt interdependente. Ba, mai mult, atunci când se operează o schimbare, aceasta trebuie coroborată întotdeauna cu transformarea indivizilor.

Rezistența la schimbare este un comportament de incertitudine, de eschivare a unui individ care nu știe foarte clar obiectivele și căruia nu-i sunt limpezi căile pe care ar trebui să le urmeze. Ancorele rezistenței la schimbare sunt numeroase. Watson (în Neculau, 1999) numește opt astfel de ancore: *homeostazia, obișnuința, prioritatea* (aparitia unei situații de criză), *percepția și retenția selectivă* (decuparea percepțiilor în funcție de prejudecăți și de stereotipuri), *dependența față de opiniile egalilor și superiorilor; respectarea tradițiilor, neîncrederea în sine, nesiguranța și reîntoarcerea în trecut*. Eichholz și Rogers (Stanciu, Ionescu, 2005) prezintă opt reacții de răspuns la schimbare: refuz din ignoranță sau capriciu, refuz în scopul menținerii statusului sau din conformism, refuz datorat relațiilor interpersonal și experienței de viață a celuilalt, refuz prin substituție determinat de lipsa de utilitate.

Transformarea instituțională a unei școli poate fi doar rezultatul frământărilor interne, ale profesorilor, ale celor care trăiesc realitatea școlară zi de zi. De la ei se așteaptă inovarea, soluțiile și restabilirea siguranței că școlile vor dăinui și se vor dezvolta ca poli ai educației, formării și cercetării, în pofida vicisitudinilor vremii în care trăim.

Schimbarea trebuie să fie acceptată ca un fapt normal, aproape ciclic. Semnalele schimbării trebuie să fie percepute de către profesori, administratori, elevi, părinți și parteneri externi. Este important ca acești oameni să fie convinși de necesitatea schimbării, să o susțină și să o încurajeze pentru că altfel dovedesc că sunt, într-adevăr, implicați.

Vulnerabilități generale față de corupție în procesul de schimbare organizațională

Vulnerabilități tradiționale

Părinții care se implică în sprijinirea școlii pot condiționa sau pot sugera o atitudine mai relaxată a școlii față de copiii lor. Reprezentanți ai agenților economici cu care școala are acorduri de parteneriat pot condiționa tacit relația respectivă de protejarea unui anumit elev.

Darurile de 1 și 8 martie, de Paște și de Crăciun sunt modalități de a-i „răsplăti“ pe profesorii prea buni cu unii dintre elevi. Meditațiile plătite de proprii elevi este o practică curentă.

Motivația „acoperitoare“ pleacă de la invocarea faptului că salariile profesorilor sunt mici, că factorii motivaționali pecuniari sunt aproape inexistenți. Inspecția formală, „colegială“ este un potențial generator de corupție. Favorizarea elevilor la lucrări de control și la examene prin a fi lăsați să copieze este încă o practică curentă.

Vulnerabilități legate de schimbarea organizațională

Schimbarea instituțională prilejuită de aplicarea Legii educației naționale a creat o tensiune aproape firească în întreg sistemul de învățământ. Schimbarea conducerii inspectoratului sau a conducerii școlii este un prilej de reșezare a sistemului de „relații Informale“ cu potențial infracțional. Accesul diferențiat la programe comunitare poate genera tensiuni și conflicte, dar și competiții neloaiale între unele cadre didactice. Cei care nu au reușit să câștige conducerea granturilor îi pot suspecta pe cei câștigători de corupție. Corupția din sistemul de învățământ preuniversitar este generată uneori și de frecvența schimbare a conducerii inspectoratelor școlare, a caselor copului didactic și a școlilor, odată cu schimbarea conducerii ministerului. Mecanisme legate de corupție le permit unor cadre didactice să acceadă nemeritat la posturi de conducere. Corupția în școli este „justificată“ și prin scăderea prestigiuului școlii în ochii comunității. Acest proces de degradare a imaginii a fost prezentat ostentativ de mass media, recurgând la prezentarea hiperbolizată a unor infracțiuni de natură diferită în unele școli. Schimbarea regimului examenelor de admitere în universități a condus la amplificarea actelor de corupți în școli. Admiterea la facultate se face de cele mai multe ori pe baza mediei la bacalaureat, ceea ce a condus la creșterea relației profesor-elev în sfera meditațiilor. Toate aceste aspecte denaturează procesul instructiv-educativ, contribuie esențial la pervertirea tinerilor, obiectivul școlii legat de calitate fiind abandonat.

Cap. 6. Rolul controlului managerial intern în îmbunătățirea calității și în prevenirea fenomenului de corupție în învățământul preuniversitar

Pentru a face față permanentelor schimbări care au loc în sistemul de învățământ preuniversitar, conducătorul instituției școlare trebuie să aibă în vedere realizarea unui management cât mai eficient. Controlul managerial intern are rolul de a permite managerului să

constate abaterile rezultatelor de la obiective stabilite, să analizeze cauzele și să aplice măsurilor corective ce se impun. Înțelegerea și exercitarea corectă a controlului managerial intern, poate să conducă la prevenirea fenomenului de corupție în instituțiile de învățământ și, implicit, la îmbunătățirea calității activității instituției.

6.1. Sistemul de control managerial intern

Etimologia cuvântului *control* provine din expresia latinească „*contra rolus*”, prin care se înțelege „*verificarea unui act duplicat după original*”.

În România ultimilor ani, reglementările în domeniul controlului intern au început cu O.G. nr. 119/1999 privind controlul managerial intern și controlul financiar preventiv. Conform acestei ordonanțe ”*Control intern/managerial este ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile*”. [1]

În Ordinul Ministrului Finanțelor Publice, nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial, cu modificările și completările ulterioare [2], Anexa 1, se face trimitere la definiția controlului intern managerial, adoptată de Comisia Europeană ”*Controlul intern reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entității publice într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management*”.

În vederea aplicării OMFP nr. 946/04.07.2005 (art. 2 alin.1), *conducătorul fiecărei entități publice dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare, precum și de standardele prevăzute în anexa nr. 1, măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemului de control intern/managerial, inclusiv a procedurilor formalizate pe activități*.

Potrivit precizărilor anexei 1 a acestui act normativ, efectuarea controlului managerial intern este condiționată de realizarea următoarelor activități:

Stabilirea obiectivelor: acestea pot fi grupate în trei categorii după:

1) Eficacitatea și eficiența funcționării: include obiective legate de scopurile entității publice și de utilizarea eficientă a resurselor.

2) Fiabilitatea informațiilor interne și externe: include obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor.

3) Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne: cuprinde obiective legate de asigurarea că activitățile entității publice se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de lege și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Realizarea planificării: planul este un element de referință al sistemului de control intern/managerial.

Organizarea activităților prin care se realizează obiectivele: activitățile sunt transpuse în sarcini, atribuțiuni și funcțiuni care sunt repartizate, spre efectuare, componentelor structurale ale entității publice.

Determinarea riscurilor (evenimentele care pot afecta realizarea obiectivelor).

Elaborarea și aplicarea procedurilor: pentru realizarea obiectivelor trebuie să se asigure un echilibru între sarcini, competențe și responsabilități și să se definească proceduri.

Controlul managerial intern se realizează în baza unor principii generale:[3, Ghid, 2011, p.8.]

principiul organizării: elaborarea organigramei, a manualului de proceduri;

principiul autocontrolului: vizează determinarea neregularităților;

principiul permanenței: se referă la aspectul dinamic al controlului;

principiul universalității aplicării procedurilor de control intern;

principiul informației relevante;

principiul adaptării la riscurile și costurile introducerii/aplicării procedurilor în instituție;

principiul calității personalului.

Obiectivele standardelor de management și control intern presupun:

A. Obiective generale:

realizarea atribuțiilor stabilite în concordanță cu misiunea inspectoratului/unității școlare, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;

protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;

respectarea legii, a regulamentelor, precum și a deciziilor conducerii;

dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor

B. Obiective specifice:

reflectarea în documente scrise, a organizării controlului intern, a tuturor operațiunilor instituției și a elementelor specifice, înregistrarea și păstrarea în mod adecvat a documentelor; înregistrarea în mod cronologic și corect a operațiunilor; asigurarea aprobărilor și efectuării operațiunilor, exclusiv de persoane special împuternicite în acest sens;

separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control și înregistrare să fie încredințate unor persoane diferite; nesepararea celor patru funcțiuni fundamentale: decizia, funcția de deținere de gestiune, funcția de contabilizare și funcția de control poate conduce la fraudă;

asigurarea unei conduceri competente la toate nivelurile;

accesarea resurselor și documentelor numai de către persoane îndreptățite și responsabile în legătură cu utilizarea și păstrarea lor.

Fiecare angajat răspunde de propriul control intern în cadrul organizației din care face parte. În acest sens, controlul intern se regăsește în structura fiecărei funcții a managementului, a fiecărei activități și este în responsabilitatea fiecărui angajat, de aceea nu se recomandă să se organizeze ca un compartiment distinct în cadrul entității. [4, Marcel Ghiță, 2009, p. 59.]

Sistemul de control intern este format din mai multe activități de control care pot fi clasificate astfel:

După nivelul ierarhic:

Controlul strategic: se referă la nivelul strategic al instituției;

Controlul tactic-operational: se plasează la nivelul ierarhic al managementului operațional.

După momentul efectuării:

Preventiv (feed-forward);

- Curent;
- Retroactiv (feed-back).

După amplasare:

- Control parțial: se aplică unor persoane/sisteme disparate;
- Controlul total: se aplică tuturor sferelor de activitate ale organizației.

După natura activităților verificate

- controlul de calitate;
- controlul financiar preventiv;
- controlul financiar de gestiune;
- controlul privind inventarierea patrimoniului;
- controlul contabil;
- controlul financiar;
- autocontrolul;
- controlul prin delegare de competențe;

Activitățile de control enumerate mai sus nu se organizează în compartimente de sine stătătoare (așa cum este cazul auditului) ci se exercită la fiecare post de lucru, la fiecare nivel de responsabilitate sau prin delegare de competență. [5, Note de curs, p. 248]

La baza controlului intern există o serie de obiective stabilite prin planul anual de control aprobat de conducerea unității de învățământ. În funcție de necesitățile managementului organizației se stabilește domeniul de aplicare a controlului intern.

Rezultatele activității de control se finalizează cu o notă de control sau raport de control în care sunt trecute toate constatările și concluziile controlului, dimensiunea abaterilor constatate precum și persoanele răspunzătoare pentru săvârșirea acestora. [6] Constatările și concluziile controlului pot fi contestate sau nu, în acest caz rămânând definitive. În funcție de constatările și concluziile controlului intern, managerul va elabora un plan de măsuri care să îmbunătățească activitatea respectivă și va actualiza sistematic procedurile operaționale de lucru.

Standardele privind implementarea sistemului de management și control intern, recomandă diminuarea controlului extern exercitat de instituțiile cu atribuții de control și implementarea componentelor de control managerial intern prin elaborarea de proceduri operaționale de lucru pentru activitățile desfășurate de organizații.

6.2. Documente privind managementul calității

În vederea aprecierii conformității sistemului calității cu standardul de referință și confirmării implementării efective a sistemului, orice organizație de învățământ are obligația de a elabora documentația cerută de capitolul 4 al standardului SR EN ISO 9001:2008-

Sisteme de management al calității. Cerințe [7]. Documentele sistemului de management al calității și modul de întocmire sunt prezentate în standardul SR EN ISO 10013/1996 – Ghid pentru documentația sistemului calității [8]. Importanța elaborării documentelor rezidă, în primul rând, din necesitatea certificării faptului că sistemul este implementat în conformitate

Mediul de control

Standardul 1 - ETICA, INTEGRITATEA

Standardul 2 - ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Standardul 3 - COMPETENȚA, PERFORMANȚA

Standardul 4 - FUNCȚII SENSIBILE

Standardul 5 - DELEGAREA

Standardul 6 - STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Performanțe și managementul riscului

Standardul 7 - OBIECTIVE

Standardul 8 - PLANIFICAREA

Standardul 9 - COORDONAREA

Standardul 10 – MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

Standardul 11 – MANAGEMENTUL RISCULUI

Standardul 15 - IPOTEZE, REEVALUĂRI

Informarea și comunicarea

Standardul 12 -INFORMAREA

Standardul 13 -COMUNICAREA

Standardul 14 - CORESPONDENȚA

Standardul 16 SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR

Activități de control

Standardul 17 - PROCEDURI

Standardul 18 – SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

Standardul 19 - SUPRAVEGHEREA

Standardul 20 – GESTIONAREA ABATERILOR

Standardul 21 – CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

Standardul 22 - STRATEGII DE CONTROL

Standardul 23 - ACCESUL LA RESURSE

Standardul 24 - VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

Standardul 25 - AUDITUL INTERN

Documentele oferă un cadru organizatoric și metodologic acțiunilor/proceselor și reprezintă dovezi obiective ale intenției realizării/implementării sistemului. Prin intermediul lor, organizația poate transmite atât în interior cât și în exterior informația că se conformează cerințelor standardului și poate proba acest fapt.

Conform standardului SR EN ISO 9001:2008 *Sistemul de management al calității*. Cerințe și standardului SR EN ISO 10013:2003 *Linii directoare pentru documentația sistemului de management al calității*, documentația SMC trebuie să includă:

declarații documentate referitoare la politica în domeniul calității și obiectivele calității;

manualul calității;

proceduri documentate și înregistrări cerute de standardul ISO 9001:2008: sunt documente în care se descriu detaliat modurile specificate de efectuare a unei activități sau a unui proces;

documente, inclusiv înregistrări, determinate de organizație ca fiind necesare pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor sale;

declarații documentate referitoare la politica și obiectivele SMC;

manualul calității;

proceduri documentate și înregistrări cerute de standardul ISO 9001:2008;

alte documente, inclusiv înregistrări,

ORGANIZAȚIE CARE FUNCȚIONEAZĂ ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Documentele determinate de organizație pentru o mai bună sistematizare a informațiilor și pentru eficientizarea planificărilor, pot fi:

planul calității: documentul care specifică ce proceduri și resurse asociate trebuie aplicate, de cine și când pentru un anumit produs, proces sau contract; planul calității, descrie

standardele, practicile calității, resursele și procesele pentru programe, proiecte, produse sau servicii specifice;

instrucțiuni de lucru: descriu modul concret de realizare a activităților și proceselor pentru a răspunde cerințelor;

formulare: documente elaborate și menținute pentru a înregistra datele care demonstrează conformitatea cu cerințele sistemului de management al calității;

specificații: documente care formulează cerințe;

ghiduri: documente care stabilesc recomandări sau sugestii;

documente externe: documente privind cadrul legal de desfășurare a activității în învățământul preuniversitar, ca: Legi, Hotărâri de Guvern, Ordonanțe, Ordonanțe de urgență, Ordine emise de minister, comunicări ISJ, instrucțiuni și reglementări naționale și internaționale aplicabile;

înregistrările calității: documente prin care se menționează rezultatele obținute sau se furnizează dovezi că activitățile au fost realizate iar acțiunile preventive și corective au fost întreprinse;

alte documente necesare organizației (planuri de inspecții, schema fluxului procesului, diagrama fluxului) prin care se poate demonstra eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor.

Trebuie reținut aspectul că orice document trebuie să cuprindă prerogativele și responsabilitățile persoanelor care desfășoară, coordonează, auditează și controlează activitatea de realizare a calității.

Politica și obiectivele calității [(9)- preluare selectivă din Ioniță, Ion, capitolul 8] Managerul organizației de învățământ, prezintă în cadrul unei declarații, politica și obiectivele pe care le urmărește instituția în domeniul calității, alături de angajamentul său de a se implica total în aplicarea sistemului de calitate și de a utiliza resursele necesare îmbunătățirii continue a calității. La nivelul sistemului de învățământ preuniversitar, politica în domeniul calității se elaborează și se disipă de sus în jos, preluarea realizându-se prin interpretare și personalizare în funcție de nivelul de învățământ sau tipul de instituție școlară (grădinițe, școli generale, colegii naționale, grupuri școlare, școli postliceale), respectiv de tipul de compartiment din instituție. Obiectivele generale ale fiecărei instituții pot fi realizate dacă managerul elaborează o politică:

realistă, clară și concisă;

în care definește ce se așteaptă de la cadrele didactice dar și de la personalul didactic auxiliar și nedidactic;

care se referă la toate aspectele fundamentale ale calității;

în care inserează precizarea că se urmărește permanent îmbunătățirea ei.

Manualul calității

Manualul calității este documentul care descrie sistemul de management al calității dintr-o organizație, definește scopul SMC și descrie interacțiunea dintre procesele SMC. Este utilizat pentru demonstrarea aplicării politicii referitoare la calitate, pentru prezentarea unității de învățământ și a SMC adoptat, pentru a furniza date în vederea auditării SMC și ca document de lucru al conducerii în ceea ce privește calitatea.

În Manualul Calității sunt trecute toate dovezile în legătură cu modalitățile specifice de ținere sub control, implementate de unitatea de învățământ pentru a asigura calitatea activităților prestate. De asemenea, se regăsesc toate procedurile, instrucțiunile de lucru, formulare utilizate precum și înregistrările calității, create pentru toate activitățile desfășurate în instituția respectivă de către cadrele didactice și personalul nedidactic. Prin acest manual se urmărește ca instituția respectivă să poată demonstra că activitățile desfășurate sunt conforme cu prevederile standardelor în vigoare.

Manualul Calității va servi atât ca referință pentru implementarea, menținerea și îmbunătățirea permanentă a sistemului de management al calității, cât și ca mijloc de prezentare a sistemului implementat, în relația cu clienții sau cu organismele de reglementare.

Manualul Calității este organizat pe structura standardului SR EN ISO 9001:2001 și este ținut sub control conform cerințelor descrise în procedura generală *Controlul documentelor*. Fiecare unitate de învățământ își elaborează manualul calității plecând de la un cadru general, pe care îl adaptează condițiilor proprii.

Multiplicarea Manualului Calității se face cu acordul conducătorului instituției.

Arhivarea se realizează de către responsabilul CEAC și se consemnează în Registrul de evidență documente. Difuzarea se face pe bază de „Listă de difuzare”. Exemplarele în evidență sunt difuzate în mod controlat în interiorul și exteriorul unității de învățământ, persoanelor cu responsabilități deosebite privind sistemul de management al calității și sunt actualizate cu prilejul oricărei schimbări aduse sistemului.

Manualul calității poate fi difuzat și în regim informativ, cu evidențiere în lista de difuzare. În acest caz se marchează citeț mențiunea „Informativ” în dreptul rubricii „Exemplar”. Aceste exemplare nu se actualizează și au regim confidențial.

Modificările au același regim de avizare și aprobare ca și documentul original.

Descrierea sumară a modificărilor se regăsește în formularul *Lista de control a edițiilor/reviziilor*. Orice modificare atrage după sine o nouă revizie. Numărul de revizii este limitat. O nouă ediție a manualului calității se va elabora atunci când se fac modificări majore ale conținutului manualului sau după numărul limită de revizii.

Alte documente ale sistemului de management al calității pot fi:

Procedurile generale descriu procesele manageriale necesare funcționării SMC în unitatea de învățământ, conform SR EN ISO 9001:2001.

Proceduri de operaționale se referă la procesele de bază (de derulare a procesului de învățământ) și procesele suport (resurse umane, aprovizionare, bibliotecă etc.). Sunt documente sintetice care descriu modul de efectuare a unor activități, prin identificarea clară a acțiunilor componente (Ce se face) cu precizarea locului de desfășurare (Unde se face), responsabilităților (Cine face) și a termenului de realizare pentru fiecare în parte.

Instrucțiunile de lucru documentează modul în care se execută o activitate specific și reprezintă documente de lucru pentru personalul executiv. Acestea presupun o descriere detaliată a modului de realizare a unor activități specifice sau a unor acțiuni dintr-un process (Cum se face).

Documentația suport cuprinde documentele referitoare la structuri și reguli de funcționare aplicate în unitatea de învățământ (Regulamente de ordine interioară, Statute de funcționare, etc.) și alte documente de proveniență internă și externă.

Înregistrările, completate pe formularele incluse în proceduri și instrucțiuni, demonstrează că procesele s-au desfășurat și prezintă rezultatele obținute.

Harta proceselor este o reprezentare grafică a proceselor identificate în instituția de învățământ pentru asigurarea implementării și susținerii care cuprinde patru paliere interconectate: procese de management, procese de asigurare a calității, procese specifice și de suport, procese de control și îmbunătățire.

6.3. Procedura – instrument de asigurare/reglare a calității instituției de învățământ și de prevenire a fenomenului de corupție

Standardul 17 al controlului managerial intern se numește *Proceduri*. Din analiza standardului prezentat în anexa 1 la OMFP nr. 946/2005, se poate înțelege că o procedură *formalizată, actualizată în mod permanent, simplă/specifică și adusă la cunoștința executanților* are un rol esențial în prevenirea fenomenului de corupție la nivelul unei instituții de învățământ.

Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați (algoritmul) în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților. **Prin controlul respectării procedurilor, se determină riscurile asociate, inclusiv cele care intră în sfera corupției.**

Realizarea unei proceduri este o muncă laborioasă de echipă. Este obligatoriu ca persoanele care participă la redactarea unei proceduri să aibă experiență bogată în coordonarea procesului managerial, o viziune de ansamblu asupra interdependențelor existente între diferite acțiuni, să cunoască prevederile legislative în domeniu și cerințele managementului calității. Documentația realizată inițial, trebuie să fie actualizată permanent, să fie utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților și terțelor persoane (auditori). Aplicarea corectă și controlul permanent al proceselor desfășurate în baza procedurilor au rolul de a asigura continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal, de a diminua/de a preveni fenomenele de abatere de la norme (inclusiv de a preîntâmpina faptele de corupție) și de a determina responsabilitățile pentru iregularitățile semnalate.

Concluzii:

Calitatea educației reprezintă un concept multifacțat care beneficiază de abordări diferite și deține sensuri diverse în acord cu contexte socio-culturale diverse.

Managementul calității, în înțelesul de sumă între asigurarea calității și controlul calității, se realizează în acord cu standardele internaționale care reglementează funcționarea învățământului (Lisabona, 2000; Barcelona, 2002; CQAF, 2004; etc.).

Managementul educațional este complex deoarece actorii implicați (formatori, elevi, părinți, comunitate, instituții) sunt foarte diferiți și dețin expectații diverse.

Bibliografie

- 1) Allaire, Y., Fîrșirotu, M., „*Les conceptions <économiste> et <humaniste> de la relation individu – organization*“, în Morin Gaëtan, *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Boucherville, Quebec, 1993.
- 2) *Assesing Quality in Applied and Practice-Based Research in Education*, edited by John Furlong and Alis Oancea, Routledge, London and New York, 2009.
- 3) Barbu, L., *Managementul calității în învățământul preuniversitar*, Editura Sfântul Ierarh Nicolae, Galați, 2010.
- 4) Berezovski, R., Olteanu, M., Note de curs *Proceduri și instrucțiuni de lucru utilizate în unitățile de învățământ*, în cadrul cursului derulat prin CCD Argeș cu tema „Managementul informației în unitățile de învățământ”;
- 5) Cole, G.A., *Managementul personalului*, CODECS, București, 2000.
- 6) Cribbin, J., *Le leadership*, Les Édition de l'homme, Montréal, 1986.
- 7) Crozier, M., Friedberg, E., *L'Acteur et le Systhème*, Seuil, Paris, 1997.
- 8) Cummings, K.W., *Instituții de învățământ*, Editura Comunicare.ro, București, 2007.
- 9) Dessler, G., *Human Resources Management*. 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- 10) ****Education for all*. The future of education and training for 14-19 year olds, edited by R. Pring, G. Hayward, A. Hodgson, J. Johnson, E. Keep, A. Oancea, G. Rees, K. Spours and Sthp. Wilde, Routledge, London and New York, 2009.
- 11) Geissler, E.E., *Mijloace educaționale*, Editura Didactică și pedagogică, București, 1977.
- 12) Ghiță, Marcel, „*Auditul Intern*”, Editura Economică, București, 2009.
- 13) Ioniță, Ion, *Managementul calității sistemelor tehnico-economice*, capitolul 8, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap8>.
- 14) Iucu, B.R., *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, 2000.
- 15) Johns, G., *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1998.
- 16) Kelley, P., 2008, *Making minds*, Routledge, London and New York.
- 17) Kelly, A. V., *The curriculum*. Theory and Practice (6th edition), Sage, London, 2009
- 18) Kondo, Y, *Managementul total al calității*. Modelul japonez, Editura Niculescu, București, 2003

- 19) Lafaye, C., *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, Iași, 1998.
- 20) Lisievici, P., *Calitatea învățământului*. Cadru conceptual, evaluare și dezvoltare, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997.
- 21) Liston, C., *Managing Quality and Standards*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia, 1999.
- 22) Marsh, C., *Key concepts for understanding curriculum* (fourth edition), Routledge, London and New York, 2009.
- 23) Mihaș, I., *et all, Management*, Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia, Alba Iulia, 1998.
- 24) Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1995.
- 25) Olaru, M., *Managementul calității*, ediția a II-a revizuită și adăugită, Editura Economică, București, 1999.
- 26) O'Rourke IV, J.S., *Management communication. A Case-Analysis Approach*, Person Education, Person Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- 27) Pinteș, S., „Cultura antreprenorială în spațiul universitar”, în *Cogniție, Creier, Comportament*, 5, 4, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2001.
- 28) Sadler, T., *Human Resources Management. Developing a Strategic Approach*, Kogan Page Limited, London, 1995.
- 29) Stanciu, St., Ionescu, M.A., Leovaridis, C., Stănescu, D., *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București, 2003.
- 30) Stanciu, St., Ionescu, M.A., *Cultură și comportament organizational*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- 31) Stăiculescu C., *Școala și comunitatea locală. Parteneriat pentru educație*, rezumatul tezei de doctorat, Universitatea București, 2011.
- 32) Trif, V., *Evaluarea personalului didactic din învățământul superior*. Un model posibil, Editura Universității din București, București, 2007.
- 33) Trif, V., *Asigurarea calității în Universitatea din București*, în „Educația azi”, nr.1 / 2008, Editura Universității din București, București.
- 34) Trif, V., *De la evaluare la curriculum*, Editura Universității din București, București, 2011.
- 35) Zlate, M., *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași, 2004.

Dicționare:

4. Dicționar de management al învățământului superior în România, român / englez / francez / german, coordonator Adrian Nicolescu, Livpress, București, 2001.
5. Oxford Dictionary of Education, edited by Susan Wallace, Oxford University Press, Oxford, 2009.
6. Oxford Dictionary of Law, edited by Elizabeth A. Martin, Oxford University Press, Oxford, 2009.
7. Oxford Dictionary of Word Histories, edited by Glynnis Chantrell, Oxford University Press, Oxford, 2004

Webografie:

[http://eurx.](http://eurx.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:311:0013:0015:RO:PDF;)

[europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:311:0013:0015:RO:PDF;](http://eurx.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:311:0013:0015:RO:PDF;)

Referințe legale:

1. Concluziile consiliului privind asigurarea calității în educație și formare profesională 28 mai 2004, JO 2009/C 155/01;
2. *Ghid de evaluare a sistemului de control intern în instituțiile publice* <http://www.curteadeconturi.ro/sites/ccr/RO/Control%20si%20Audit/Documente/GHIDCONTROLINTERN.pdf>;
3. JO 2009/ C 119/01, 28.5.2009, Concluziile Consiliului din 12 mai 2009 cadrul strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale (ET 2020);
4. JO 2009/C 155/01 - Jurnalul Oficial al Uniunii Europene – 08.07.2009;
5. JO 2009/C 302/03 - Jurnalul Oficial al Uniunii Europene – 12.12.2009;
6. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:RO:PDF>
Comunicarea Comisiei Europa 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii. Bruxelles: 03.03.2010;
7. www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/.../QC3210249ROC.pdf Proiectul Europa 2030- provocări și oportunități, Raportul către Consiliul European al Grupului de reflexie privind viitorul UE 2030;
8. 2010/C 117/01 - Jurnalul Oficial al Uniunii Europene – 06.05.2010;

9. Ordonanță Nr. 119 din 31 august 1999 republicată privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv;
10. OMFP Nr. 946 din 4 iulie 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor;
11. Regulamentul de organizare și desfășurare a activității de control, aprobat prin O.M.Ed:C. nr. 5672/2005 ;
12. SR EN ISO 9001:2008- *Sisteme de management al calității. Cerințe*;
13. SR EN ISO 10013/1996 – *Ghid pentru documentația sistemului calității*.