

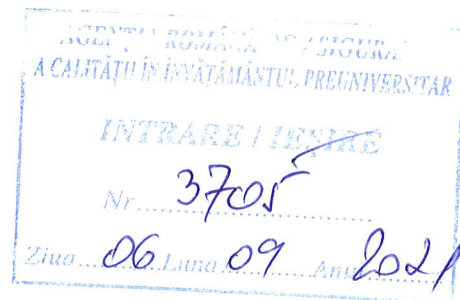


Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar

**Pentru o școală mai bună!**

Ghiduri pentru aplicarea unitară a  
standardelor de evaluare

**Volumul 1**



**Evaluarea internă și  
externă a dezvoltării  
instituționale**

ARACIP

București

2021

# CUPRINS

	Pagina
Sumar executiv	2
I. Introducere	4
II. Dezvoltarea instituțională—aspecte generale și conceptuale	7
III. Lista indicatorilor și a cerințelor aferente standardelor și standardelor de referință	9
IV. Interpretări, explicații și exemplificări—documentele de prognoză	19
V. Interpretări, explicații și exemplificări—oferta educațională	32
VI-1. Anexa 1—baza legală	37
VI-2. Anexa 2—surse de informații privind îndeplinirea cerințelor	38

# SUMAR EXECUTIV

Obiectivul ARACIP este de a realiza evaluarea externă a calității educației pentru unitățile de învățământ preuniversitar. Pentru realizarea acestui obiectiv fundamental, ARACIP a elaborat și a propus spre aprobare, prin Hotărâre de Guvern, standarde, metodologii și instrumente, care pot fi utilizate atât pentru evaluarea internă, cât și pentru evaluarea externă a calității educației.

Scopul acestor instrumente este de a asigura **judecăți de evaluare privind nivelul calității serviciilor educaționale, fundamentate pe dovezi**, prin raportare la cerințele formulate în standarde (care cuprind cerințe minimale) și în standardele de referință (care indică un nivel optim de activitate).

La finele anului 2020, au fost aprobate, prin Hotărârea de Guvern Nr. 994/2020, noi standarde de calitate, care vor intra în vigoare începând cu anul școlar 2021-2022. În vederea implementării noilor standarde, ARACIP a inițiat procesul de **elaborare și dezbatere publică a unui set de Ghiduri de aplicare**, care să permită interpretarea unitară a cerințelor formulate în standarde și standardele de referință, atât în evaluarea internă, cât și în cea externă a calității educației.

Ghidurile vor fi folosite de: directorii unităților de învățământ preuniversitar (pentru elaborarea documentelor de diagnoză și prognoză), de comisiile de evaluare și asigurare a calității (CEAC) din unitățile de învățământ preuniversitar (pentru realizarea proceselor și activităților de evaluare internă a și pentru redactarea rapoartelor anuale de **evaluare internă** a calității educației—RAEI), de inspectoratele școlare (care sunt parte a procedurilor de evaluare externă și de îmbunătățire a calității educației) și, desigur, de experții ARACIP (din aparatul propriu și evaluatori externi) pentru realizarea proceselor și activităților de **evaluare externă** și redactarea rapoartelor de evaluare externă (REE).

Acest ghid este structurat astfel:

**Partea I, introductivă**, se referă la **contextul general** al funcționării ARACIP (misiune și obiective) și la cel **specific**, creat prin adoptarea noului cadru normativ al evaluării interne și externe. Tot aici, este descris grupul țintă—respectiv, destinatarii acestor materiale de orientare și este arătat locul ghidului de față în structura de ansamblu a documentelor de orientare (Ghiduri), care vor fi elaborate de ARACIP, precum și **întrebările esențiale** la care vor răspunde aceste Ghiduri. De asemenea, sunt explicate **conceptele de bază**, așa cum sunt ele definite în legislație și utilizate în activitatea de evaluare internă și externă.

**Partea a II-a** se referă la **aspectele generale și conceptuale ale dezvoltării instituționale**, pe baza bunelor practici manageriale (naționale și internaționale).

**Partea a III-a** cuprinde **lista tuturor indicatorilor și a cerințelor** (descriptorilor) aferente standardelor și standardelor de referință, așa cum sunt abordate în acest ghid, și care răspund întrebării fundamentale avute în vedere: **În ce măsură școala servește nevoile și interesele membrilor individuali ai comunității școlare (în special elevi, părinți, cadre didactice), ale comunității în ansamblu și ale societății în general?**

Lista indicatorilor și a cerințelor este structurată pe două coloane:

- Prima coloană cuprinde indicatorii și descriptorii, așa cum apar în HG 994/2020.
- A doua coloană explică nivelul minim de realizare aferent standardelor și standardelor de referință, la care se referă acest ghid, cu alte cuvinte condițiile care trebuie îndeplinite, pentru nivelul "satisfăcător" de realizare a cerinței respective.

**Partea a IV-a** cuprinde **interpretări, explicații și exemplificări suplimentare**, relative la cerințele privind **dezvoltarea instituțională** (planificare, realizare, evaluare și revizuire), așa cum rezultă din bunele practici identificate pe plan național și internațional.

Interpretările și explicațiile suplimentare privesc standardele și, în plus față de secțiunea anterioară, și **standardele de referință**. Ca urmare, pentru ca o unitate școlară să poată fi evaluată ca "bună", "foarte bună" sau "excelentă" în privința indicatorului respectiv, ea trebuie să îndeplinească cerințele în spiritul

explicațiilor oferite.

Având în vedere faptul că atât documentele de prognoză, cât și oferta educațională ilustrează nivelul dezvoltării instituționale și răspund întrebării fundamentale **”În ce măsură școala servește interesele membrilor comunității, ale comunității în ansamblu și ale societății în general?”**, vor fi explicate și ilustrate **cerințele** specifice referitoare la ambele categorii de documente, precum și la **procesele** efective de elaborare, aprobare, implementare, evaluare și revizuire a acestora.

Pentru a facilita procesul de evaluare (internă și externă), cerințele specifice (descriptorii) din standarde au fost **transformate în întrebări de evaluare**, explicațiile arătând modul în care evaluatorii (interni și externi) vor analiza răspunsurile la întrebările respective, pentru a judeca adecvarea și corectitudinea răspunsului. Pentru anumite cerințe, în privința cărora, pe baza experienței anterioare de evaluare a ARACIP, nu există bune practici sau practicile dominante sunt inadecvate, vor fi oferite și exemple concrete. .

**Partea a V-a** cuprinde tot **interpretări, explicații și exemplificări suplimentare**, dar relative la **oferta educațională**. Această secțiune este structurată similar celei anterioare: descriptorii sunt transformați în întrebări de evaluare, iar explicațiile se referă atât la standarde, cât și la standardele de referință.

Ghidul se încheie cu două **anexe**:

- **Anexa 1**—care cuprinde baza legală a procesului de evaluare internă și externă—inclusiv legislația generală a învățământului, care stabilește cerințele minime menționate pe parcursul acestui Ghid.
- **Anexa 2**—care se referă la sursele de informații folosite de evaluatori (interni și externi) pentru dovedirea îndeplinirii cerințelor din standarde.

# I. INTRODUCERE

Obiectivul ARACIP este realizarea evaluării externe a calității educației din unitățile de învățământ preuniversitar pentru:

- a. atestarea capacității organizațiilor furnizoare de educație de a satisface așteptările beneficiarilor și standardele de calitate, prin activități de evaluare și acreditare;
- b. asigurarea protecției beneficiarilor direcți și indirecti de programe de studiu de nivelul învățământului preuniversitar prin producerea și diseminarea de informații sistematice, coerente și credibile, public accesibile, despre calitatea educației;
- c. dezvoltarea unei culturi instituționale a calității în învățământul preuniversitar;
- d. a propune Ministerului Educației și Cercetării politici și strategii de îmbunătățire permanentă a calității învățământului preuniversitar, în strânsă corelare cu învățământul superior.

Pentru realizarea acestui obiectiv fundamental, ARACIP a elaborat și a propus spre aprobare, conform prevederilor legale, standarde, metodologii și instrumente pentru evaluarea internă și externă a calității educației, care să fundamenteze, pe bază de dovezi, judecățile de evaluare privind nivelul calității serviciilor educaționale, prin raportare la cerințele formulate în standardele și standardele de referință.

**Ghidurile publicate de ARACIP au ca scop interpretarea unitară a cerințelor formulate în standarde și standarde de referință (aprobată prin HG Nr. 994/2020), atât în evaluarea internă, cât și în cea externă a calității educației. Ele vor fi folosite de:**

- **Directorii unităților de învățământ preuniversitar—pentru elaborarea documentelor de diagnoză și prognoză.**
- **Comisiile de evaluare și asigurare a calității (CEAC) din unitățile de învățământ preuniversitar—pentru realizarea proceselor și activităților de evaluare internă și pentru redactarea rapoartelor anuale de evaluare internă a calității educației (RAEI), ca documente de diagnoză.**
- **ISJ/ISMB—pentru evaluarea internă și avizarea fișei-tip, anexă la cererea de evaluare externă și parte integrantă din raportul de evaluare externă, precum și în activitatea de inspecție.**
- **Experții ARACIP (din aparatul propriu și evaluatori externi) - pentru realizarea proceselor și activităților de evaluare externă (pentru obținerea autorizației de funcționare provizorie, a acreditării și pentru evaluarea externă periodică) și redactarea rapoartelor de evaluare externă (REE).**

Pe baza experienței acumulate și a bunelor practici identificate pe plan național și internațional, procesul de evaluare instituțională (internă și externă) răspunde unui număr de 5 întrebări fundamentale:

1. **În ce măsură școala servește nevoile și interesele membrilor individuali ai comunității școlare (în special elevi, părinți, cadre didactice), ale comunității în ansamblu și ale societății în general?**
2. **În ce măsură școala funcționează și este guvernată în mod eficient?**
3. **În ce măsură școala obține rezultatele scontate ale învățării?**
4. **În ce măsură școala asigură starea de bine a participanților la educație?**
5. **În ce măsură este școala o instituție de succes, care învață și se îmbunătățește continuu?**

Ghidul de față își propune să faciliteze înțelegerea unitară a modului în care o unitate de învățământ răspunde la prima întrebare din lista de mai sus. Ca urmare, procesul de evaluare internă și externă va stabili **capacitatea unității de învățământ și a managementului său de a oferi servicii educaționale care servesc interesele membrilor individuali ai comunității școlare, ale comunității în ansamblu și ale societății în general (inclusiv prin operaționalizarea și aplicarea strategiilor și programelor elaborate și aprobate la nivel central, județean și local).**

Pe această bază, au fost selectați indicatorii și descriptorii (cerințele) referitori la dezvoltarea instituțională și la oferta educațională (inclusiv privind documentele aferente), relevanți pentru modul în care unitatea școlară răspunde acestor cerințe.

Atragem atenția asupra faptului că unele cerințe (unii descriptori) se pot referi la mai multe aspecte fundamentale ale calității, respectiv se referă la răspunsurile care vor fi date de unitățile de învățământ la mai multe întrebări fundamentale. De exemplu, **Indicatorul 17** (Revizuirea ofertei educaționale și a PDI/PAS) este un instrument de măsură atât pentru **dezvoltarea instituțională** (oferind răspunsuri la întrebarea "În ce măsură școala servește interesele membrilor comunității, ale comunității în ansamblu și ale societății în general?"), cât și pentru **îmbunătățirea continuă a calității** (oferind răspunsuri la întrebarea "În ce măsură este școala o instituție de succes, care învață și se îmbunătățește continuu?").

Din acest motiv, unii indicatori și unele cerințe vor fi regăsite în mai multe ghiduri de aplicare, perspectiva (ilustrată de întrebările de evaluare) fiind, însă, diferită.

Reamintim, în acest context, și câteva considerații generale referitoare la standarde (aprobate prin HG Nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar) și la modul în care se face evaluarea (conform HG 993/2020 privind aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație).

- **Acreditarea** presupune parcurgerea a două etape succesive: autorizarea de funcționare provizorie și acreditarea.
- **Standardul pentru autorizarea de funcționare provizorie** reprezintă un set de cerințe minime obligatorii de înființare a unei noi unități de învățământ sau a unui nou nivel, unei noi specializări sau calificări sau unui nou program de studiu într-o unitate de învățământ deja înființată. Aceste cerințe minime se referă la existența **tuturor condițiile necesare** privind derularea proceselor educaționale (privind mediul, sănătatea, siguranța copiilor / tinerilor, securitatea și sănătatea în muncă etc.) și la existența **dotărilor și serviciilor obligatorii** pentru educația oferită, care pot fi evaluate **anterior** începerii activității. Aceste cerințe sunt enumerate având, în față, indicativul "A" (A1-A40). Autorizarea de funcționare provizorie se acordă în condițiile în care **toate** cerințele pentru autorizare sunt îndeplinite.
- **Standardul de acreditare** reprezintă cerințele **minime obligatorii, pentru existența și funcționarea oricărei unități de învățământ**, așa cum sunt ele definite de legislația în vigoare, formulate în termeni de **reguli** (norme) și **rezultate**. Aceste condiții vizează, pe lângă existența tuturor cerințelor îndeplinite la autorizare, și **funcționarea, conform reglementărilor legale în vigoare, a unității de învățământ, precum și obținerea rezultatelor scontate** în urma furnizării serviciilor de educație. Aceste cerințe sunt enumerate având, în față, indicativul "B" (B1-B109). Așadar, cerințele din coloana respectivă se **adaugă** celor evaluate la autorizare, la acreditare fiind evaluate cerințele din ambele coloane. Acreditarea se acordă în condițiile în care **toate** cerințele pentru **autorizare și pentru acreditare** sunt îndeplinite. Nivelul calității definit prin standardul de acreditare este „satisfăcător“.
- **Standardul de referință** reprezintă descrierea cerințelor care definesc un nivel **optimal** de

realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național, european sau mondial. Cerințele standardului de referință **nu sunt obligatorii**. Unitatea de învățământ are libertatea de a-și defini obiectivele și opțiunile strategice, de dezvoltare, prin propriul plan de dezvoltare - PDI, PAS etc., având ca reper cerințele descrise în standardele de referință. Acordarea unui calificativ „bine“, „foarte bine“ sau „excelent“ depinde de gradul de conformare față de aceste cerințe.

- **Formatul** standardului este următorul:
  - \* enumerarea celor 24 de indicatori, în ordinea domeniilor și a criteriilor stabilite de lege;
  - \* la fiecare indicator, sunt menționate cerințe comune și cerințe specifice, dacă este cazul, pentru diferite niveluri de învățământ și tipuri de unități de învățământ. Au fost identificate cerințe specifice pentru (în paranteză, prescurtarea folosită pentru cerințele specifice respectivului nivel/tip de învățământ): **învățământul liceal—vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal (t), învățământul antepreșcolar și preșcolar (ap; p), învățământul special (s), învățământul antepreșcolar special - intervenție timpurie (s-it) și învățământul special care funcționează în cadrul centrelor de reeducare/penitenciarelor/centrelor de detenție (s-r)**. Cerințele specifice pot fi, după caz, **adaptări** ale standardelor comune sau **suplimentări** ale acestora;
  - \* cerințele pentru standardul de autorizare provizorie, pentru standardul de acreditare și pentru standardul de referință sunt **cumulative**, cu excepția celor marcate cu (\*), care se verifică numai la evaluarea externă pentru obținerea autorizației de funcționare provizorie. Pentru vizitele de evaluare externă în vederea acreditării și evaluării periodice, cerințele respective sunt verificate de inspectoratul școlar județean/al municipiului București și doar în situația lipsei aceste evaluări sau a constatării unor neconcordanțe, aceste cerințe vor fi evaluate de către ARACIP.
- Îndeplinirea standardelor de autorizare și acreditare se înregistrează prin „**da/nu**“. Gradul de îndeplinire a standardelor de referință se înregistrează pe baza unui **calificativ**, care poate fi transpus într-un **punctaj**.
- Calificativele, care se acordă pentru fiecare indicator de performanță evaluat (și înregistrate în raportul de evaluare externă periodică), sunt următoarele:
  - \* „Nesatisfăcător“, în situația neîndeplinirii a cel puțin unei cerințe din standardele de acreditare , la nivelul indicatorului respectiv.
  - \* „Satisfăcător“, în situația îndeplinirii tuturor cerințelor din standardele de acreditare, aferente indicatorului respectiv.
  - \* „Bine“, în situația îndeplinirii tuturor cerințelor din standardele de acreditare și a cel puțin unei cerințe din standardele de referință.
  - \* „Foarte bine“, în situația îndeplinirii tuturor cerințelor din standardele de acreditare și a tuturor cerințelor din standardele de referință.
  - \* „Excelent“, în situația îndeplinirii tuturor cerințelor din standardele de acreditare, a tuturor cerințelor din standardele de referință, precum și a unor cerințe definite de unitatea de învățământ, care depășesc sau suplimentează cerințele definite în standardele de referință.

## II. DEZVOLTAREA INSTITUȚIONALĂ— ASPECTE GENERALE ȘI CONCEPTUALE

**Ghidul pentru evaluarea internă și externă a dezvoltării instituționale își propune să faciliteze înțelegerea unitară a modului în care este evaluată capacitatea unității de învățământ și a managementului acesteia, de a oferi servicii educaționale care servesc nevoile și interesele membrilor individuali ai comunității școlare, ale comunității în ansamblu și ale societății în general (inclusiv prin operaționalizarea și aplicarea strategiilor și programelor elaborate și aprobate la nivel central, județean și local).**

Această capacitate este exprimată, cel mai bine, prin modul în care sunt elaborate, puse în aplicare, evaluate și revizuite **documentele de diagnoză și de prognoză**, care asigură dezvoltarea unității de învățământ în direcția îmbunătățirii capacității de a servi interesele menționate mai sus.

Materialul de față rezultă din analiza a sute de astfel de documente ale unităților de învățământ, de toate tipurile și de la toate nivelurile de învățământ preuniversitar. **Chiar dacă, în ultimul timp, am putut constata un anumit progres în conceperea și realizarea acestora, multe dintre ele nu sunt, așa cum ar fi de dorit și așa cum prevede legea, instrumente manageriale esențiale pentru dezvoltarea instituțională și pentru îmbunătățirea calității.** Ca urmare, am considerat și urgentă, și importantă elaborarea unui ghid pentru dezvoltarea instituțională.

Conform legislației în vigoare, documentele de prognoză sunt: planul de dezvoltare instituțională (PDI), respectiv planul de acțiune al școlii pentru învățământul profesional și tehnic (PAS); planul managerial (pe an școlar); programul de dezvoltare a sistemului de control managerial (de care nu ne vom ocupa, în acest ghid).

Cel mai important document este **planul de dezvoltare instituțională (PDI), respectiv planul de acțiune al școlii pentru învățământul profesional și tehnic (PAS)**, care prefigurează, pe baza datelor și informațiilor diagnostice disponibile, modul în care unitatea de învățământ își va îmbunătăți capacitatea de a servi interesele membrilor individuali ai comunității școlare, ale comunității în ansamblu și ale societății în general.

Îmbunătățirea continuă este **obligția** fiecărei unități de învățământ și o dovadă minimă de respect pentru contribuabili și pentru beneficiarii direcți (elevii) și indirecti (părinți, angajatori, comunitatea locală etc.) ai educației. Îmbunătățirea continuă a activității este, de asemenea, o dovadă a competenței manageriale: dacă un lucru nu merge cum trebuie în școală, el trebuie remediat sau îmbunătățit. Iar îmbunătățirea se face urmând anumiți pași, primul fiind cel de proiectare. În esență, orice proiect este o cale, un "drum" de la o stare actuală, nesatisfăcătoare, la o stare dezirabilă, în mod necesar mai bună față de situația actuală. Ca urmare, PDI/PAS trebuie să arate:

- **Unde se află** unitatea de învățământ, care este situația actuală, care sunt elementele care necesită dezvoltare sau îmbunătățire, prin raportare la misiunea unității de învățământ și la viziunea echipei manageriale.
- **Unde ar trebui / ar dori să ajungă**, care sunt țintele (obiectivele) strategice, exprimate ca rezultate așteptate, anticipate la finalizarea proiectului (raportate, de asemenea, la misiunea unității de învățământ și la viziunea echipei manageriale). După cum sugerează și imaginea de mai jos, legătura între situația existentă și cea dorită nu este una directă, ci mediată prin planurile, programele și activitățile concrete realizate pentru punerea în aplicare a PDI/PAS.
- **Cum ajunge acolo unde ar trebui / dorește să ajungă**, adică drumul concret între situația



prezentă și cea dezirabilă. Acest "drum" cuprinde programele și acțiunile concrete, care vor fi realizate, precum și resursele care vor fi alocate sau atrase, în vederea realizării obiectivelor propuse. Această alegere va fi justificată: în ce măsură respectivele activități sunt necesare, realizabile și de ce au fost preferate față de alte programe și acțiuni posibile. Aceste activități concrete sunt cuprinse, de regulă, în planul managerial al unității de învățământ.

- **Cum se va constata dacă unitatea de învățământ a ajuns acolo unde ar fi trebuit / dorit să ajungă:** cum este evaluată (metodologie și instrumente folosite), atât pe parcurs, în momentele-cheie, cât și la final, realizarea țintelor strategice, a programelor și a fiecărei activități. Există trei surse principale de informație pentru evaluare: **oamenii** (profesori, elevi, părinți etc., cu care se va discuta—vor fi intervievați—sau cărora li se vor aplica chestionare); **observarea directă** (mai ales a spațiilor, premiselor, facilităților de învățare, a infrastructurii și, desigur, a activităților de învățare—curriculare și extracurriculare etc.—desfășurate); **documentele** (inclusiv date statistice).
- **Ce va face conducerea unității de învățământ cu ceea ce știe,** cum anume vor fi folosite rezultatele evaluării pentru îmbunătățire—cu precădere, cum anume au fost valorificate lecțiile învățate din aplicarea PDI/PAS și a planului managerial pentru activitățile actuale și viitoare. Totodată, nu trebuie uitate nici demersurile pe care unitatea de învățământ este datoare să le întreprindă către alte instituții responsabile—autoritățile administrației publice locale, inspectoratul școlar etc.—pentru ca acestea să realizeze demersurile de îmbunătățire, în funcție de atribuțiile lor legale.

La nivel conceptual, acest proces de îmbunătățire poate fi reprezentat după cum arată schema de mai jos, care reprezintă, în esență, și structura logică a PDI/PAS:



# III. LISTA INDICATORILOR ȘI A CERINȚELOR AFERENTE STANDARDELOR ȘI STANDARDELOR DE REFERINȚĂ

Pentru a răspunde la întrebarea fundamentală:

**În ce măsură școala servește interesele membrilor comunității, ale comunității în ansamblu și ale societății în general?**

vor fi necesare răspunsuri pertinente, complete și relevante pentru întrebările de evaluare aferente indicatorilor și descriptorilor (cerințelor) de mai jos:

## Indicatori și descriptori

## Condiții minime de realizare (pentru judecarea nivelului "satisfăcător")

### Indicatorul 1. Existența, structura și conținutul documentelor proiective: planul de dezvoltare și planul managerial

A.1. Existența planului de dezvoltare instituțională (PDI), respectiv a planului de acțiune școlară (PAS), pe termen mediu - minimum 4 ani/ un ciclu școlar - pentru organizația furnizoare de educație, cu forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare

A.2. Definirea în cadrul PDI/PAS a unor ținte strategice și programe care abordează explicit îmbunătățirea participării la educație, a rezultatelor învățării și a stării de bine a antepreșcolariilor, preșcolariilor/elevilor, în general și pentru antepreșcolari, preșcolari/elevi aparținând categoriilor dezavantajate/vulnerabile existente la nivelul unității de învățământ

A.3. Fundamentarea PDI/PAS pe date actualizate obținute prin analiza contextului și factorilor de risc de natură demografică, socioeconomică și culturală în care funcționează organizația furnizoare de educație, pe obiectivele strategiilor naționale din domeniul educației

**PDI/PAS în vigoare** (și, dacă este adoptat în anul curent sau anul școlar precedent, și cel **anterior**) **sunt încercate** în aplicația <https://calitate.aracip.eu>. PDI/PAS actual este **elaborat, înregistrat și aprobat** conform art. 33, 34 și 35 din OM nr. 5.447/31.08.2020 privind aprobarea Regulamentului-Cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP). Durata indicată de planificare este de 4 ani, ca regulă, mai ales pentru unitățile de învățământ care școlarizează mai multe niveluri, cu durate diferite ale ciclului de învățământ. Dacă unitatea școlarizează exclusiv niveluri cu un ciclu mai lung sau mai scurt de învățământ, PDI va avea o durată de viață corespunzătoare.

Există, în PDI/PAS, cel puțin o țintă strategică **și** cel puțin o categorie de activități, care abordează explicit, în **general**:

- îmbunătățirea participării la educație;
- îmbunătățirea rezultatelor învățării;
- îmbunătățirea stării de bine.

Există, în PDI/PAS, cel puțin o țintă strategică **și** cel puțin o categorie de activități, care abordează explicit, **pentru antepreșcolarii / preșcolarii / elevii aparținând categoriilor dezavantajate/ vulnerabile existente la nivelul unității de învățământ**:

- îmbunătățirea participării la educație;
- îmbunătățirea rezultatelor învățării;
- îmbunătățirea stării de bine.

Diagnoza cuprinde date **actuale** (nu mai vechi de doi ani) privind comunitatea locală, referitoare cel puțin la: **evoluția populației școlare** cu vârsta corespunzătoare nivelurilor de învățământ școlarizate; situația **economică și socială** a comunității școlare (creștere / declin economic, șomaj, migrație internă și externă); situația culturală (nivel educațional și, dacă este cazul, existența minorităților naționale).

A.4. Existența planului managerial pentru primul an școlar, cu forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare.

Planul managerial pentru anul școlar viitor (pentru unitățile nou înființate), respectiv, pentru toată perioada de valabilitate a PDI/PAS în vigoare (pentru unitățile care funcționează) este **încărcat** în aplicația <https://calitate.aracip.eu>. Planul managerial este **elaborat, înregistrat și aprobat** conform art. 33, 34 și 35 din OM nr. 5.447/31.08.2020 privind aprobarea Regulamentului Cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP).

A.5. Existența în PDI/PAS și în planul managerial a țintelor strategice, respectiv a programelor / activităților referitoare la toate nivelurile, filierele și formele de învățământ existente în unitatea școlară.

Există, în PDI/PAS și în planul managerial, ținte strategice, respectiv, categorii de activități, programe și activități individuale, care **se adresează explicit fiecărui nivel, filieră și formă de învățământ** existent/ă în unitatea școlară.

A.6. Respectarea prin PDI/PAS și planul managerial a drepturilor copilului/omului, a principiilor nediscriminării și ale egalității de șanse între femei și bărbați, dacă este cazul, a drepturilor minorităților naționale existente în școală.

PDI/PAS și planul managerial **nu cuprind elemente** care pot fi interpretate ca:

- **încalcând drepturile omului** și, mai ales, **drepturile copilului**, așa cum sunt formulate în Declarația universală a drepturilor copilului și în legislația națională privind apărarea drepturilor copilului;
- **fiind discriminatorii**—în funcție de etnie, gen și alte criterii explicit menționate în legislația națională;
- **inducând segregare** (conform definițiilor cuprinse în Ordinul-cadru privind interzicerea segregării școlare în unitățile de învățământ preuniversitar).

B.1. Corelarea PDI/PAS cu strategiile și politicile europene, naționale, regionale și locale privind educația și formarea profesională

Există, în PDI/PAS **câte o mențiune explicită** la:

- cel puțin o politică **europeană** relevantă pentru instituția de învățământ;
- cel puțin o strategie **națională** relevantă pentru instituția de învățământ;
- cel puțin o strategie / un plan de dezvoltare de la nivel **regional, județean sau local** relevant/ă pentru instituția de învățământ.

B.2. Publicarea, prin afișare sau în formă electronică, a PDI/PAS și a planului managerial pentru anul școlar în curs.

PDI/PAS și planul managerial pentru anul școlar în curs sunt **publice**, prin **cel puțin un mijloc de publicare**, cum ar fi: afișare la sediul instituției de învățământ; publicare pe site-ul web; distribuirea de broșuri de informare.

B.3. Evidența și prezentarea rezultatelor obținute în implementarea PDI/PAS referitoare la îmbunătățirea participării la educație, a rezultatelor învățării și a stării de bine a antepreșcolariilor, preșcolariilor/elevilor, în general și, dacă este cazul, pentru grupurile dezavantajate/vulnerabile de antepreșcolari, preșcolari/elevi existente la nivelul unității școlare

Sunt prezentate, în PDI/PAS, rezultate **generale**, care se referă, explicit, la:

- îmbunătățirea participării la educație: reducerea abandonului școlar și a absenteismului;
- îmbunătățirea rezultatelor învățării—la evaluarea curentă (aprecierile, calificativele, notele și mediile obținute) și, dacă este cazul, la evaluări și examene naționale;
- îmbunătățirea stării de bine a copiilor / tinerilor.

Sunt prezentate, în PDI/PAS, rezultate obținute de **antepreșcolarii / preșcolarii / elevii aparținând categoriilor dezavantajate/vulnerabile existente la nivelul unității de învățământ**, care se referă, explicit la:

- îmbunătățirea participării la educație: reducerea abandonului școlar și a absenteismului;
- îmbunătățirea rezultatelor învățării—la evaluarea curentă (aprecierile, calificativele, notele și mediile obținute) și, dacă este cazul, la evaluări și examene naționale;
- îmbunătățirea stării de bine.

**Categoriile defavorizate / vulnerabile** avute în vedere se referă la copiii/tinerii:

- Din familii sărace și/sau din familii cu un nivel scăzut de educație.
- Din mediul rural.
- Cu dizabilități, cu tulburări din spectrul autist, cu tulburări specifice de învățare—dovedite cu certificat de handicap și/sau certificat de orientare—numiți, în general, "cu CES" (cu cerințe educaționale speciale).
- Orfani, din instituții rezidențiale, din penitenciare, în plasament familial, cu părinți plecați în străinătate, în grija bunicilor, rudelor sau a altor persoane.
- Cu boli cronice.
- De etnie romă.—menționăm că nu etnia, în sine este cauza vulnerabilității, ci acumularea factorilor mai sus menționați.
- Alte categorii identificate, ca atare, la nivelul unității de învățământ.

B.4. Specificarea în PDI/PAS a metodelor și instrumentelor de evaluare, precum și a indicatorilor de realizare a țințelor strategice.

PDI/PAS include:

- **Indicatorii de realizare** (adică "repere observabile ale atingerii țințelor"), care pot fi integrați în țințele strategice formulate sau separat—v., mai jos, câteva exemple).
- **Metodele și instrumentele de evaluare** pentru obiectivele (țințele) strategice stabilite: observarea (cu instrumentul: ghid de observare); anchetă (având, ca instrument, interviul sau chestionarul, indicându-se și grupul-țintă: cadre didactice, elevi, părinți etc.); date statistice și documente (cu instrumentul: ghid de analiză a datelor și documentelor). Pentru mai multe informații v. ARACIP (2013). Manual de evaluare internă a calității. București: ARACIP - <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/20442> )

B.5. Îndeplinirea țințelor strategice propuse în PDI/PAS în proporție de cel puțin 75%.

**Cel puțin 3/4 dintre obiectivele (țințele) strategice au fost îndeplinite pentru PDI/PAS anterior—numai dacă** a existat continuitate managerială în implementarea PDI/PAS. Dacă nu a existat continuitate managerială, acest lucru se va consemna în RAEI, respectiv în REE, iar referitor la această cerință se va menționa "nu s-a putut evalua".

B.6. Revizuirea, dacă este cazul, a PDI/PAS (inclusiv a țințelor strategice), ca urmare a modificării contextului economic, demografic, social, cultural, legislativ etc. în care funcționează organizația furnizoare de educație.

PDI/PAS **a fost revizuit, obligatoriu, în termen de maximum un an**, dacă:

- A existat o schimbare legislativă fundamentală în legislație (de exemplu, apariția unei noi Legi a Educației).
- A existat o schimbare majoră în contextul în care funcționează unitatea de învățământ. De exemplu: schimbare rapidă a contextului demografic din cauza migrației/remigrației; deschiderea/închiderea unor angajatori importanți; schimbarea structurii etnice etc.

B.7. Realizarea integrală a activităților din planurile manageriale pentru ultimul ciclu de învățământ.

**Toate activitățile din planul managerial aferent anului școlar în curs și anului școlar anterior au fost realizate, numai dacă** a existat continuitate managerială față de anul școlar anterior. Dacă nu a existat continuitate managerială, acest lucru se va consemna în RAEI, respectiv în REE, iar referitor la această cerință se va menționa "nu s-a putut evalua".

C.1. Participarea beneficiarilor de educație prevăzuți de lege, precum și a altor reprezentanți specifici ai comunității la elaborarea PDI/PAS.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

C.2. Includerea în PDI/PAS a proiectelor, parteneriatelor, programelor și/sau măsurilor privind colaborarea între unitatea de învățământ, pă-

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

rinți și comunitatea locală pentru realizarea țintelor strategice stabilite.

C.3. Includerea în PDI/PAS a țintelor, programelor și/sau activităților stabilite la cererea beneficiarilor de educație din comunitate, inclusiv, dacă este cazul, a minorităților existente.

C.4. Includerea dimensiunii europene și internaționale în PDI/PAS prin activități, programe, parteneriate și proiecte specifice educației interculturale/pentru diversitate.

C.5. Includerea în PDI/PAS a cel puțin unei ținte privind educația incluzivă, privind atragerea și integrarea în comunitatea școlară a tuturor categoriilor/grupurilor vulnerabile de antepreșcolari, preșcolari/elevi, precum și a minorităților identificate la nivelul comunității.

C.6. Existența în PDI/PAS și în planul managerial a țintelor strategice specifice, respectiv a activităților dedicate îmbunătățirii rezultatelor învățării și a stării de bine a antepreșcolarilor, preșcolarilor/elevilor din grupuri dezavantajate/vulnerabile și, respectiv, a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte.

C.7. Existența țintelor strategice specifice educației interculturale/pentru diversitate.

### **Cerințe specifice pentru învățământul liceal, vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal**

A.3.t. Corelarea PAS cu Planul local de acțiune pentru învățământ (PLAI) și cu Planul regional de acțiune pentru învățământ (PRAI).

B.4.t. Corelarea rezultatelor obținute în urma implementării PAS cu indicatorii de produs sau de rezultat din PLAI și cu PRAI.

C.1.t. Consultarea și cooptarea reprezentanților mediului local de afaceri, ai organizațiilor non-guvernamentale și ai administrației locale în procesul de elaborare a PDI/PAS, precum și în implementarea acestuia, după caz.

### **Cerințe specifice pentru învățământul special și special integrat, inclusiv antepreșcolar (intervenție timpurie)**

A.3.s. Corelarea PDI/PAS cu nevoile individuale ale elevilor cu cerințe educaționale speciale și/sau cu dizabilități.

A.6.s. Corelarea planului managerial cu nevoile individuale ale elevilor cu cerințe educaționale

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.**

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.**

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.**

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.**

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.**

PAS corespunde PLAI și PRAI în privința **analizei situației economice locale**, respectiv regionale și în privința **obiectivelor (țintelor) strategice**. Cerința se va considera **neîndeplinită** dacă PAS aferent înființării unor noi calificări profesionale are direcții de dezvoltare contrare evoluțiilor economice și de pe piața muncii, inclusiv dacă respectivele calificări sunt înființate la cererea părinților sau a clevilor.

**Indicatorii de realizare** (formulați în PAS), **au corespondent în PLAI și PRAI.**

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.**

PDI/PAS, respectiv planul managerial **cuprind, dacă unitatea școlarăizează copiii/elevii cu cerințe educaționale speciale / cu dizabilități, în mod obligatoriu:**

- Ținte strategice și activități relevante pentru nevoile speciale respective (realizabile pentru copiii/elevii respectivi).

speciale și/sau dizabilități.

- Modul în care unitatea de învățământ va asigura și sprijini includerea copiilor/elevilor respectivi în derularea activităților.

## **Indicatorul 2. Organizarea internă și funcționarea curentă a unității de învățământ**

B.13. Fundamentarea evaluării personalului pe nivelul de îndeplinire a atribuțiilor stabilite în fișa postului, inclusiv rezultatele obținute de către elevi și contribuția la realizarea țințelor strategice și a activităților din documentele de prognoză.

## **Indicatorul 3. Existența și funcționarea sistemului de comunicare internă și externă și de gestionare a informației**

C.20. Prelucrarea și utilizarea datelor naționale, județene și locale în activitatea de planificare și raportare

### **Cerințe specifice pentru învățământul liceal, vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal**

A.12.t./1. Comunicarea cu reprezentanții operatorilor economici din domeniile de pregătire școlarizate, în vederea stabilirii unei oferte de formare profesională și a elaborării curriculumului în concordanță cu nevoile specifice ale pieței muncii pe plan local și cu prioritățile de dezvoltare locală

## **Indicatorul 5. Asigurarea serviciilor de orientare și consiliere pentru elevi**

C.34. Utilizarea rezultatelor activităților de consiliere psihopedagogică pentru îmbunătățirea documentelor programatice, a activității curente și a ofertei educaționale

## **Indicatorul 6. Caracteristicile, dotarea și utilizarea spațiilor școlare, administrative și auxiliare**

C.37. Existența progresului, de la ultima evaluare periodică (dacă a existat) sau în ultimii 5 ani, în privința dotării spațiilor școlare, conform nevoilor comunității școlare (beneficiari, cadre didactice, personal didactic auxiliar și nedidactic) și pe baza țințelor de dezvoltare stabilite în documentele de prognoză

## **Indicatorul 8. Managementul personalului didactic, de conducere, didactic auxiliar și nedidactic**

C.44. Existența unui management predictiv al personalului didactic și de conducere, pe baza datelor demografice, a estimărilor privind mișcarea de personal și a țințelor strategice stabili-

**Fișele postului**, cel puțin pentru **personalul didactic de predare**, cuprind **cel puțin o atribuție** care se corelează, explicit, cu **ține sau activități din PDI/PAS sau din planul managerial**.

**Fișele de autoevaluare/evaluare**, cel puțin pentru **personalul didactic de predare**, cuprind **cel puțin un indicator de performanță**, care se corelează, explicit, cu **ține sau activități din PDI/PAS sau din planul managerial** (v. și A.40)

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

Existența unor dovezi (documente sau interviuri) în privința **comunicării cu cel puțin un operator economic**, în elaborarea ofertei educaționale și a curriculumului în dezvoltare locală **pentru fiecare domeniu de pregătire profesională** existent în unitate.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

## Indicatorul 9. Definierea și promovarea ofertei educaționale

A.33. Existența unei oferte educaționale publice, care cuprinde, cel puțin: toate nivelurile și formele de învățământ autorizate și/sau acreditate, după caz, specializările/calificările obținute de absolvenți, resursele educaționale umane și materiale puse la dispoziție pentru activitățile curriculare și extracurriculare, programul unității de învățământ și facilitățile puse la dispoziția copiilor/elevilor, datele de contact ale unității de învățământ.

A.34. Fundamentarea ofertei educaționale pe nevoile identificate la nivelul comunității locale (inclusiv pe piața muncii) și pe țintele strategice și obiectivele existente în PDI/PAS și planul managerial.

A.35. Identificarea, în documentele programatice, a partenerilor potențiali din comunitate

B.49. Diseminarea și promovarea ofertei educaționale către actualii și potențialii beneficiari, folosind mijloace clasice și/sau electronice, după caz, formate accesibile și cu tehnologii adecvate tipului de dizabilitate.

B.50. Realizarea, pentru anul școlar în curs, a planului de școlarizare prognozat pentru cel puțin 80% dintre programele de studiu existente în oferta educațională.

B.51. Promovarea și comunicarea sistematică, în unitatea de învățământ și comunitate, a progreselor, a rezultatelor deosebite obținute de antepreșcolari, preșcolari/elevi și de personalul unității, precum și a intervențiilor pentru îmbunătățirea participării școlare și a rezultatelor învățării - cu precădere pentru grupurile/persoanele dezavantajate/vulnerabile, precum și, dacă este cazul, în formate accesibile și cu tehnologii adecvate tipului de dizabilitate, cu asigurarea

Oferta educațională **există și cuprinde toate elementele** de mai jos:

- **toate** nivelurile și formele de învățământ autorizate și/sau acreditate, după caz;
- **toate** specializările/calificările obținute de absolvenți;
- **resursele umane calificate** (calificări și experiență) pentru **toate** nivelurile, formele, specializările și calificările existente;
- **resursele materiale esențiale** pentru **toate** nivelurile, formele, specializările și calificările existente: infrastructură (săli de clasă, laboratoare, ateliere, terenuri și săli de sport, baze de practică etc.), echipamente (TIC, pentru practică etc.), alte facilități pentru activitățile curriculare și extracurriculare;
- **programul** unității de învățământ;
- **datele de contact (minimum:** adresa poștală, numărul de telefon și/sau de fax, adresa de email, pagina de web).

Oferta educațională se fundamentează pe **aceleași date folosite pentru fundamentarea PDI/PAS** (v., mai sus cerințele minime pentru descriptorul A.3.) și **este conformă cu obiectivele (țintele) strategice din PDI/PAS.**

Este menționat, în mod explicit, **cel puțin un partener din comunitate** care poate sprijini unitatea de învățământ în realizarea țintelor strategice și care poate susține oferta educațională.

Oferta educațională **este publicată** folosind cel puțin un mijloc de comunicare (clasic sau digital). Dacă oferta se adresează copiilor/elevilor cu CES / cu dizabilități, oferta educațională va fi promovată **utilizând formate accesibile și tehnologii adecvate** tipului de dizabilitate.

Realizarea, pentru anul școlar în curs, a planului de școlarizare prognozat pentru **cel puțin 80% dintre programele de studiu** existente în oferta educațională. Se consideră program de studiu fiecare nivel de învățământ și, în cadrul acestuia, modalitățile diferențiate de livrare a serviciului educațional și/sau diferențiate prin planurile cadru de învățământ. De exemplu, se consideră programe de studiu diferite:

- Programul normal și programul prelungit—pentru învățământul preșcolar.
- Programele "intensive" - sportive, pentru învățarea unei limbi străine etc.
- Alternativele educaționale existente în unitate.
- Învățământul în limbile minoritățile naționale.
- Calificările profesionale / specializările.

**Rezultatele deosebite** obținute de antepreșcolari, preșcolari/elevi și de personalul unității (cu precădere cele privind îmbunătățirea participării școlare, a rezultatelor învățării și a stării de bine) **sunt promovate sistematic în comunitate.** Caracterul sistematic este dovedit prin **frecvența comunicării**, prin **vizibilitate** și prin **rezultate** (de exemplu, peste 50% din populația școlară cunoaște aceste rezultate; numărul accesărilor paginii web a unității este, în fiecare lună, cel puțin egal cu numărul copiilor/elevilor înscriși etc.). Vor fi promovate, în mod explicit rezultatele deosebite obținute de **antepreșcolarii / preșcolarii / elevii aparținând categoriilor**

confidențialității datelor cu caracter personal și evitând etichetarea

B.52. Existența, în oferta educațională, a disciplinelor, programelor și activităților care reflectă limba, cultura și tradițiile minorităților naționale existente în unitatea de învățământ.

C.48. Consultarea, în procesul elaborării ofertei educaționale, a beneficiarilor relevanți din comunitate, cum ar fi copiii și/sau elevi, părinți, autorități locale, angajatori, ONG etc.

C.49. Cuprinderea în oferta educațională a activităților/ programelor la cererea beneficiarilor și oferite de furnizori de servicii educaționale complementare - instituții, organizații nonguvernamentale sau firme specializate, care activează în domeniul respectiv.

C.50. Conlucrarea cu ONG-urile de profil, cu autoritățile locale și cu reprezentanții părinților și ai elevilor, în vederea identificării și implementării unor soluții adecvate de reducere a absenteismului și abandonului școlar.

C.51. Dezvoltarea ofertei educaționale prin proiecte finanțate la nivel național, european sau internațional, din Fondul Social European, Programul Erasmus+ și de alți finanțatori.

C.52. Existența unor activități specifice de promovare a unității de învățământ, prin tehnici speciale de marketing, inclusiv prin elemente de identitate vizuală proprie și evenimente specifice („Ziua porților deschise“, „Ziua unității școlare“ etc.), cu participarea reprezentanților comunității, a părinților, a copiilor/elevilor etc.

C.53. Identificarea unor mijloace și căi specifice de diseminare a ofertei educaționale către minoritățile și grupurile defavorizate/vulnerabile și subreprezentate în populația școlară, inclusiv prin formate accesibile și cu tehnologii adecvate tipului de dizabilitate.

### **Cerințe specifice pentru învățământul liceal, vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal**

A.33t. Prezentarea, în oferta educațională, a in-

**dezavantajate/vulnerabile existente la nivelul unității de învățământ.**

Dacă oferta se adresează copiilor/elevilor cu cerințe speciale sau cu dizabilități, mijloacele de promovare vor **utiliza formate accesibile și tehnologii adecvate** tipului de dizabilitate.

Mijloacele de promovare **vor evita etichetarea copiilor/elevilor și vor respecta cerințele legate de protecția datelor cu caracter personal și a imaginii copiilor.**

Există, în fiecare semestru, **cel puțin o activitate cuprinsă în planul managerial și realizată efectiv**, care se referă la limba, cultura și tradițiile minorităților naționale existente în unitatea de învățământ sau în comunitate.

Dacă, în unitate, **cel puțin 20% dintre copii / elevi aparțin unei minorități**, vor fi organizate astfel de activități cel puțin o dată pe lună, iar oferta școlii (c.d.ș.) va cuprinde **o disciplină opțională** privind istoria, tradiția și cultura minorității respective.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**În plus față de cerințele generale, oferta educațională va cuprin-**



formațiilor referitoare la cerințele de intrare, posibilitățile/condițiile pentru continuarea studiilor și/sau inserția pe piața muncii și nivelul de calificare obținut conform Cadrului național al calificărilor, pentru fiecare calificare profesională din oferta școlii.

A.34t. Fundamentarea ofertei de formare profesională prin învățământul profesional și tehnic pe cererea previzionată de forță de muncă pentru domeniile de pregătire școlarizate, evidențiată în PLAI și PRAI

A.35t. Existența contractului-cadru încheiat cu operatorii economici/instituțiile publice partenere pentru învățământul profesional/dual

### Indicatorul 10. Proiectarea curriculumului și planificarea activităților de învățare

B.58. Planificarea activităților extracurriculare în concordanță cu PDI/PAS, cu nevoile și cererile beneficiarilor și partenerilor din comunitate și cu resursele existente în unitatea de învățământ și în comunitate

### Indicatorul 14. Constituirea bugetului unității de învățământ și execuția bugetară

B.87. Suficiența și adecvarea resurselor planificate pentru realizarea țintelor și obiectivelor stabilite în documentele de prognoză

B.88. Utilizarea eficientă a resurselor financiare pentru realizarea programelor și activităților din PDI/PAS și planul managerial

C.93. Atragerea resurselor extrabugetare (inclusiv prin proiecte și parteneriate) și folosirea lor eficientă pentru realizarea țintelor și obiectivelor stabilite în documentele de prognoză

### Indicatorul 16. Dezvoltarea profesională a personalului

A.38. Existența programelor de dezvoltare managerială pentru personalul de conducere și de dezvoltare profesională pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic, integrate în documentele de prognoză sau de sine stătătoare și fundamentate pe strategiile sectoriale/ programele de reformă existente și pe nevoile identificate\*

de:

- cerințele de intrare;
- posibilitățile/condițiile pentru continuarea studiilor și/sau inserția pe piața muncii și nivelul de calificare obținut conform Cadrului național al calificărilor, pentru fiecare calificare profesională din oferta școlii.

**În plus** față de cerințele generale, **oferta educațională va cuprinde cererea previzionată** de forță de muncă pentru domeniile de pregătire școlarizate, evidențiată în PLAI și PRAI (la nivel județean, respectiv regional)

**În plus** față de cerințele generale, **oferta educațională pentru învățământul profesional/dual va cuprinde și** contractul-cadru încheiat cu operatorii economici/instituțiile publice partenere.

Activitățile extracurriculare din planul managerial și în alte documente de planificare realizate la nivelul unității de învățământ vor fi justificate, **obligatoriu**, arătând:

- **Nevoile și/sau cererile** beneficiarilor la care răspund.
- **Obiectivul (obiectivele) strategic/e** la realizarea cărora contribuie.
- Un sumar al **resurselor** (umane, materiale, de timp) utilizate și sursa acestora.

**Fundamentarea propunerii de buget:** propunerea de buget va fi justificată și din perspectiva **realizării țintelor strategice prevăzute în PDI/PAS.**

**Raportul privind execuția bugetară** va menționa contribuția resurselor financiare folosite la **realizarea țintelor strategice prevăzute în PDI/PAS.**

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

**Existența programului de dezvoltare managerială** pentru personalul de conducere și, respectiv, de **dezvoltare profesională pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic**, fundamentat, explicit:

- Pe **nevoi identificate** în urma (auto)evaluării personalului.
- Pe **strategiile sectoriale** aplicate la nivel național, județean și local.

Programul de dezvoltare managerială și profesională poate fi integrat în PDI/PAS și planul managerial sau poate fi conceput ca document de prognoză de sine stătător.

## Indicatorul 17. Revizuirea ofertei educaționale și a PDI/PAS

B.99. Revizuirea, dacă este cazul, a documentelor de diagnoză, de prognoză și de evidență pe baza rezultatelor evaluării interne.

PDI/PAS, planul managerial și oferta educațională **vor fi revizuite, obligatoriu**, dacă:

- Apar modificări legislative importante și relevante la nivel legislativ.
- Apar evenimente care nu au putut fi prevăzute – de exemplu, de tipul pandemiei de COVID-19—care modifică fundamental modul de funcționare a unității de învățământ.
- Evoluții noi, neprevăzute, la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate.
- Rezultatele evaluării interne (prin RAEI) sau externe indică probleme noi (inclusiv privind resursele).
- Nivelul de realizare a obiectivelor (țintelor) strategice nu este cel scontat.
- Resursele scontate nu mai pot fi procurate, din motive independente de voința unității de învățământ.

B.100. Utilizarea evoluției indicatorilor fundamentali privind participarea școlară și rezultatele învățării (definiți conform Sistemului național de indicatori privind educația - SNIE), menționați în strategiile sectoriale/ programele de reformă existente, pentru revizuirea documentelor programatice și a ofertei educaționale

PDI/PAS, planul managerial și oferta educațională **vor fi revizuite, obligatoriu**, dacă indicatorii fundamentali au evoluții negative în ultimii trei ani:

- Rata abandonului școlar.
- Rata corigenței și a repetenției.
- Rezultatele la evaluările și examenele naționale (v. mai jos, B.103)
- Rata de trecere la nivelul următor de învățământ sau, după caz, de inserție pe piața muncii.

B.102. Utilizarea rezultatelor evaluării nivelului de satisfacție a beneficiarilor pentru revizuirea documentelor programatice și a ofertei educaționale

PDI/PAS, planul managerial și oferta educațională **vor fi revizuite, obligatoriu**, dacă nivelul satisfacției beneficiarilor față de educația oferită este în scădere în ultimii trei ani.

C.103. Utilizarea comparației cu cele mai bune practici (benchmarking) pentru îmbunătățirea ofertei educaționale și a PDI/PAS

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

C.104. Revizuirea ofertei educaționale și a documentelor programatice pe baza evaluării progresului obținut în rezultatele învățării și a stării de bine pentru antepreșcolarii, preșcolarii/elevii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

C.105. Revizuirea ofertei educaționale și a documentelor programatice pe baza evaluării factorilor de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

## Indicatorul 18. Optimizarea evaluării rezultatelor învățării

B.103. Utilizarea rezultatelor evaluării rezultatelor învățării (evaluarea curentă, evaluările și examinările naționale și internaționale, după caz) pentru revizuirea documentelor de prognoză și a metodologiei și instrumentelor de evaluare/autoevaluare a rezultatelor învățării

PDI/PAS, planul managerial și oferta educațională **vor fi revizuite, obligatoriu**, dacă indicatorii fundamentali privind rezultatele învățării au evoluții negative în ultimii trei ani:

- Rezultatele la evaluarea curentă (aprecieri, calificative, note și medii).

- Rezultatele la evaluările și examenele naționale

### **Indicatorul 19. Evaluarea calității activității corpului profesoral**

A.40. Adecvarea criteriilor, metodologiilor și instrumentelor de evaluare a personalului la tipul de unitate de învățământ și la PDI/PAS în curs\*

**Fișele postului**, cel puțin pentru personalul didactic de predare, cuprind **cel puțin o atribuție** care se corelează, explicit, cu **ținte sau activități din PDI/PAS sau din planul managerial**.

**Fișele de autoevaluare/evaluare**, cel puțin pentru personalul didactic de predare, cuprind **cel puțin un indicator de performanță**, care se corelează, explicit, cu **ținte sau activități din PDI/PAS sau din planul managerial** (v. și B.13)

C.114. Utilizarea rezultatelor evaluării calității corpului profesoral pentru actualizarea și revizuirea documentelor de prognoză

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

### **Indicatorul 21. Constituirea bazei de date a unității de învățământ**

C.116. Analiza și publicarea datelor privind evoluția indicatorilor esențiali din SNIE, privind participarea școlară, rezultatele învățării și destinația absolvenților, pe ultimii 5 ani (ca atare sau cuprinse în documentele de prognoză și/sau de raportare)

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

### **Indicatorul 23. Constituirea și funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității**

C.118. Utilizarea RAEI și a datelor oferite de structura responsabilă cu evaluarea internă a calității pentru planificarea, realizarea, evaluarea și revizuirea documentelor programatice și a ofertei educaționale

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"**—v., mai jos, explicații și interpretări.

## IV. INTERPRETĂRI, EXPLICAȚII ȘI EXEMPLIFICĂRI—DOCUMENTE DE PROGNOZĂ

### Întrebări de evaluare

A.1.

- Există planul de dezvoltare instituțională (PDI), respectiv planul de acțiune școlară (PAS)?
- PDI/PAS este realizat pentru minimum 4 ani / un ciclu școlar?
- PDI/PAS este întocmit și aprobat în conformitate cu prevederile legale?

B.2.

- PDI/PAS este public, prin afișare sau în formă electronică?

### Explicații, interpretări și exemplificări

PDI/PAS este un document de prognoză și, ca atare, existența sa este obligatorie. El se elaborează de către o echipă coordonată de către director, pentru o perioadă de trei - cinci ani. Planul de dezvoltare instituțională, respectiv planul de acțiune al școlii (PAS), se dezbate și se avizează de către consiliul profesoral și se aprobă de către consiliul de administrație.

Conform legislației în vigoare, proiectul de dezvoltare, indiferent de denumire (plan de acțiune școlară - PAS - pentru unitățile de învățământ profesional și tehnic, sau plan de dezvoltare instituțională - PDI - pentru celelalte tipuri de unități de învățământ preuniversitar), este **un instrument managerial esențial**, care definește oferta managerială (concepută pentru concursul de ocupare a funcțiilor de conducere din unitățile de învățământ preuniversitar) și care orientează dezvoltarea acesteia și îmbunătățirea generală a activității fiind, în același timp, un element esențial în evaluarea activității conducerilor unităților de învățământ preuniversitar.

PDI/PAS face parte, conform legislației în vigoare privind accesul la informațiile de interes public, din categoria documentelor publicate din oficiu.

A.1.:

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP?

Formatul concret al proiectului de dezvoltare este cel stabilit de unitatea de învățământ, pe baza legislației existente, a recomandărilor din partea Ministerului Educației și transmisă prin formare managerială. În acest sens, ARACIP nu are o recomandare specifică în privința numărului, ordinii și structurii concrete a capitolelor și paragrafelor din cadrul proiectului scris, singurele condiții fiind existența tuturor componentelor menționate în standarde și respectarea cerințelor (descrise mai jos) pentru fiecare componentă în parte. **PDI/PAS va conține, obligatoriu:**

- prezentarea unității: istoric și starea actuală a resurselor umane, materiale și financiare, relația cu comunitatea locală și organigramă;
- analiza de nevoi, alcătuită din analiza mediului intern (de tip SWOT) și analiza mediului extern (de tip PESTE);
- viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale unității;
- planificarea activităților majore, esențiale, ale unității de învățământ (care se referă la îmbunătățirea participării, a rezultatelor învățării și a stării de bine), cu obiective, termene, stadii de realizare, resurse necesare, responsabilități, indicatori de performanță și mod de evaluare.

Din perspectiva serviciului public, fundamentul PDI / PAS va fi misiunea generală a oricărei instituții de învățământ, anume **educația**. Ca urmare, întreg proiectul, toate țintele strategice, toate programele și toate activitățile desfășurate în unitatea de învățământ **vor fi justificate prin contribuția la realizarea și îmbunătățirea rezultatelor învățării, a accesului și participării la educație și a stării de bine a celor care învață (antepreșcolari, preșcolari, elevi)**. Ca urmare, din această perspectivă, toate celelalte aspecte ale vieții școlare, cum ar fi: planurile cadru de învățământ și programele școlare (inclusiv c.d.ș), calificarea și activitatea resursei umane, resursele financiare și infrastructura, ambianța și echipamentele, auxiliarele și materialele utilizate sunt, toate, **mijloace** pentru obținerea rezultatelor așteptate ale învățării, pen-

tru asigurarea accesului și participării la educație și pentru îmbunătățirea stării de bine

Proiectul este **strategic** – are, deci, un orizont de timp recomandat de minimum 3 ani, maximum 8 ani și este **de dezvoltare**, deci **nu se referă la funcționarea curentă a școlii și nu cuprinde activități obligatorii**, realizate ca urmare a unor prevederi legale (acestea fiind cuprinse în planul managerial).

A.1.

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP?

A.3.

- PDI/PAS este fundamentat pe date actualizate obținute prin analiza contextului și factorilor de risc de natură demografică, socio-economică și culturală în care funcționează organizația furnizoare de educație, pe obiectivele strategiilor naționale din domeniul educației?

B.99.

- PDI/PAS este fundamentat pe rezultatele evaluării interne?

C.118.

- RAEI și datele oferite de CEAC sunt utilizate pentru realizarea documentelor de prognoză?

C.103.

- PDI/PAS este realizat și prin comparație cu cele mai bune practici (*benchmarking*)?

C.20.

- Datele naționale, județene și locale sunt prelucrate și utilizate în activitatea de planificare și raportare?

B.102.

- Rezultatele evaluării nivelului de satisfacție a beneficiarilor sunt utilizate pentru fundamentarea PDI/PAS?

B.103.

- Evaluarea rezultatelor învățării, în toate formele ei (evaluarea curentă, evaluările și examinările naționale și internaționale, după caz) este utilizată pentru fundamentarea PDI/PAS?

C.105.

- PDI/PAS se referă la factorii de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate?

C.116.

- Datele esențiale (privind evoluția indicatorilor esențiali din SNIE— participarea școlară, rezultatele învățării și destinația absolvenți-

**Analiza de nevoi (diagnoza)** este punctul de pornire pentru orice demers de proiectare, care prezintă clar și realist contextul general și cel specific (al comunității școlare), care definește "linia de bază" pentru stabilirea direcțiilor de dezvoltare. Ca urmare, diagnoza:

- Se bazează pe **rezultatele evaluării interne, ale evaluării externe a calității, ale inspecțiilor și ale comparației cu cele mai bune practici (*benchmarking*)**.
- Pornește de la **strategiile naționale și europene** în domeniul educației și de la **evoluția indicatorilor fundamentali** privind participarea școlară și rezultatele învățării (definiți conform Sistemului național de indicatori privind educația - SNIE), menționați în strategiile sectoriale/ programele de reformă existente.
- Evidențiază punctele tari, punctele slabe, oportunitățile, amenințările și resursele disponibile. **Punctele tari și oportunitățile configurează, de regulă, resursele și opțiunile strategice, iar combinația între puncte slabe și amenințări definește țintele strategice.**
- Cuprinde: date generale și tendințe demografice, inclusiv privind structura etnică a populației școlare; date economice și sociale (inclusiv problemele existente - declin economic, șomaj, infraționalitate etc.); resursele din comunitate.
- Insistă pe **factorii de risc** de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, rezultatele învățării și starea de bine.
- Prezintă, succint, **resursele** unității școlare: baza materială, infrastructura, resursele umane, relații instituționale, proiectele derulate și partenerii din cadrul acestora, competențe deosebite ale personalului (științifice, artistice, de formatori sau animatori etc.).
- Prezintă, succint, **rezultatele** obținute la principalii indicatori de participare școlară (abandon, absenteism etc.) și privind rezultatele învățării (procent de promovare, rezultate la evaluarea curentă, la evaluări și examene naționale, rata de trecere la nivelurile superioare de educație sau de inserție pe piața muncii, rezultate la concursuri și olimpiade etc.). Resursele și rezultatele vor fi prezentate din perspectiva beneficiarilor direcți: cum anume resursele școlii (umane, materiale etc.) asigură **accesul și participarea** lor la educație, obținerea unor **rezultate așteptate ale învățării și a stării de bine** (inclusiv ca rezultat al activității de consiliere); respectiv, cât de **relevante** sunt rezultatele de excepție obținute de unitatea de învățământ pentru parcursul ulterior al beneficiarilor direcți.
- Va prezenta doar informații și date **relevante** pentru nevoile de dezvoltare și nu va descrie, pe larg, istoricul școlii sau al localității. Dacă se consideră necesară cunoașterea, de către toți actorii, a istoricului școlii și/sau al comunității, acest lucru se va face nu în PDI/PAS, ci într-un document separat (afișat, distribuit, publicat de pagina web a unității, cu *hiperlink* în PDI/PAS). De asemenea, nu se vor prezenta liste cu premii la olimpiade și concursuri. Dacă se consideră necesară cunoașterea, de către toți actorii, a acestor rezultate, ele vor fi făcute cunoscute nu prin PDI/PAS, ci printr-un document separat (de asemenea, afișat, distribuit, publicat de pagina web a unității, cu *hiperlink* în PDI/PAS).

Nu trebuie uitat faptul că un PDI/PAS nu apare din neant, ci **se construiește pe rezultatele proiectului anterior**. Reamintim și faptul că **nu este obligatorie**, pentru analiza de nevoi, folosirea tuturor metodelor cunoscute de diagnoză, ci doar a metodelor considerate adecvate și utile (legislația prevede doar analiza SWOT și PEST(E/L)).

lor, pe ultimii 5 ani) sunt analizate în cadrul PDI/PAS?

A.1.

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP? **Misiunea generică** a oricărei școli este **educația**. Ca urmare, misiunea scrisă a unității concrete de învățământ se va referi explicit la: beneficiarii de educație; rezultatele esențiale așteptate (la nivel de participare, rezultate ale învățării și stare de bine); modul concret în care acea unitate școlară obține aceste rezultate. Misiunea va fi **particularizată** pe baza istoriei, a tradiției, a resurselor și conform viziunii manageriale. Recomandăm ca enunțarea misiunii instituției de învățământ să nu depășească 50 de cuvinte și să evidențieze rolul concret al unității școlare în comunitate și pentru educația beneficiarilor direcți. De exemplu (subliniem: sunt numai exemple, nu reguli), misiunea poate fi formulată:
  - Pentru o grădiniță, din perspectiva domeniilor de dezvoltare stabilite prin Curriculumul de educație timpurie.
  - Pentru o școală primară și/sau gimnazială, din perspectiva formării și dezvoltării competențelor cheie – inclusiv și mai ales competențe de literație (alfabetizare funcțională).
  - Pentru un liceu teoretic, din perspectiva continuării studiilor în învățământul terțiar.
  - Pentru un liceu de artă, din perspectiva "competențelor de sensibilizare și de expresie culturală" și a valorificării ulterioare a talentului respectiv (prin continuarea studiilor și/sau prin cariera profesională în "industriile creative").
  - Pentru un liceu tehnologic sau o școală postliceală, din perspectiva carierei școlare și profesionale ulterioare în domeniul respectiv de pregătire.

A.1.

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP? **Viziunea proiectului** aparține echipei manageriale și reprezintă o descriere a modului concret, specific, prin care echipa de management înțelege să realizeze misiunea instituției de învățământ și prin care va îmbunătăți participarea, rezultatele învățării și starea de bine, folosind eficient resursele, valorificând oportunitățile, corectând punctele slabe și ocolind amenințările. Recomandăm ca enunțarea viziunii echipei manageriale să nu depășească 50 de cuvinte.

A.1.

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP? **Obiectivele strategice pentru dezvoltare** sunt definite pornind de la misiune, de la rezultatele **diagnozei** și de la **viziunea** privind viitorul școlii:
  - Vizează, în mod explicit, **îmbunătățirea situației pe una sau pe toate dimensiunile fundamentale menționate mai sus: participarea școlară, rezultatele învățării și starea de bine** (inclusiv satisfacția beneficiarilor față de educația oferită). Îmbunătățirea bazei materiale, creșterea calificării personalului, atragerea de fonduri extrabugetare, participarea la proiecte, elaborarea CDSȘ etc. **vor fi considerate mijloace** pentru îmbunătățirea participării, a rezultatelor învățării și a stării de bine. Ca urmare, aceste aspecte devin **opțiuni strategice / programe prioritare** (v. mai jos).
  - **Vor fi definite astfel încât să existe posibilitatea unei evaluări precise** (dacă și când au fost realizate), fie prin formulare (v., mai jos, câteva exemple), fie prin **atașarea unor indicatori de realizare**.

A.5.

- Cuprinde PDI/PAS obiective (ținte) strategice, respectiv programe/ activități referitoare la toate nivelurile, filierele și formele de învățământ existente în unitatea școlară? Dacă, în cadrul unității de învățământ, funcționează **mai multe niveluri** (învățământ preșcolar, primar, gimnazial etc.) sau **mai multe filiere, profesii, categorii mari de specializări sau domenii de calificare**, țintele strategice se vor referi, explicit, la **fiecare** dintre acestea. Subliniem, de asemenea, pentru unitățile de învățământ **cu mai multe structuri subordonate**, necesitatea de a se referi, în mod explicit, la dezvoltarea instituțională echitabilă a **tuturor structurilor**: pot fi întâlnite PDI/PAS în care țintele și activitățile sunt relevante doar pentru unitatea coordonatoare, iar resursele sunt alocate, preferențial, către aceasta. Mai mult, au fost identificate situații în care copiii / tinerii din unitatea coordonatoare beneficiau de toate condițiile, în timp ce copiii / tinerii din structuri se confruntau cu lipsuri considerabile, atât în privința infrastructurii și resurselor materiale, cât și, mai ales, în privința resursei umane.

Recomandăm ca **obiectivele (țintele) strategice:**

- Să fie formulate SMART. Adică: să fie
  - \* **Specifice**, educaționale. De exemplu, să nu se refere la măsuri și programe sociale: bursele și alte forme de ajutor social sunt mijloace pentru îmbunătățirea participării școlare, dar nu conduc, automat, la îmbunătățirea rezultatelor învățării.
  - \* **Măsurabile**: să nu existe dubii dacă și când au fost atinse.
  - \* Posibil de **Atins** (realiste) - în timpul și cu resursele avute la dispoziție.
  - \* **Relevante**: să prezinte impact clar asupra celor trei direcții menționate).
  - \* Încadrate în **Timp** (termen clar de realizare).

În tabelul de mai jos, oferim câteva exemple de ținte: formulate corespunzător (SMART), în coloana din stânga, sau necorespunzător, în coloana din dreapta (principala problemă fiind imposibilitatea evaluării lor). Sunt exemple reale, identificate în documentele de prognoză analizate:

Formulări corecte ale țăintelor strategice (Exemple)	Formulări incorecte ale țăintelor strategice (Exemple reale)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Reducerea, până în 2024, a abandonului școlar în ciclul gimnazial de la 20% la 5%".</li> <li>• "Creșterea, până în 2025, cu 50%, a procentului elevilor de etnie romă care continuă studiile după clasa a VIII-a".</li> <li>• "Eliminare, în maximum 2 săptămâni de la raportare, a tuturor cazurilor de segregare școlară identificate".</li> <li>• "Creșterea, în anul școlar 2021-2022, a procentului absolvenților de clasa a VIII-a care se înscriu la Evaluarea Națională, de la 15% la 50%."</li> <li>• "Creșterea, în următorii 3 ani, a procentului elevilor care iau medii peste 5 la Evaluarea Națională, de la 20% la 40%".</li> <li>• Creșterea cu 1 punct a mediei pe școală la Evaluarea Națională la Matematică, până în 2024".</li> <li>• "Creșterea, până în 2024, a procentului absolvenților care continuă studiile în învățământul superior cu 25%".</li> <li>• "Creșterea, până în 2025, cu 25% a procentului absolvenților care continuă studiile sau se angajează în domeniul de pregătire".</li> <li>• "Creșterea, în fiecare an, cu cel puțin 20% a angajatorilor care se declară mulțumiți cu nivelul competențelor absolvenților școlii profesionale".</li> <li>• "Reducerea, în anul școlar următor, cu cel puțin 75% a numărului cazurilor raportate de <i>bullying</i> și de violență între elevi".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Optimizarea procesului didactic prin utilizarea mijloacelor moderne de predare-învățare și comunicare, a tehnologiei informației și comunicării".</li> <li>• "Să se asigure dezvoltarea personală a elevilor în scopul adaptării flexibile la schimbare și integrării active în societate, prin perpetuarea obiceiurilor în cadrul curriculum-ului nucleu și în CDȘ, prin implicarea elevului în propria educație și prin eficientizarea procesului de învățare".</li> <li>• "Stimularea performanței și excelenței. Tratarea diferențiată a elevilor."</li> <li>• "Dobândirea abilităților pedagogice necesare desfășurării în condiții optime a activității didactice".</li> <li>• "Asigurarea unui management eficient bazat pe motivare, implicare, participare."</li> <li>• "Creșterea absorbției pe piața muncii a absolvenților prin asigurarea cadrului teoretic și practic de dobândire a abilităților specifice calificării/specializării și prin dezvoltarea de parteneriate pe plan local și internațional".</li> <li>• "Realizarea unor parteneriate interinstituționale, naționale, europene."</li> </ul>

- Să fie formulate într-o manieră **realistă, clară**, pentru a fi înțelese nu numai de cadrele didactice, ci și de elevi, părinți și alți membri ai comunității.
- Să nu fie prea numeroase (nu mai mult de 4 sau 5 ținte strategice).
- **Să nu fie supra-etajate**. Există proiecte în care apar, în afara țăintelor strategice, și alte categorii de finalități, cum ar fi: "scopuri", "obiective generale", "aspecte care necesită dezvoltare", "priorități care se bazează pe analiza nevoilor", "obiective specifice pe domenii de activitate" și altele asemenea, toate ducând la complicarea inutilă a documentului și la pierderea

coerenței acestuia.

- **Să fie urmate (și explicate) de opțiunile strategice**, adică de categoriile prioritare de resurse, programe și activități, care vor asigura realizarea fiecărei ținte strategice.
- Să cuprindă **indicatori explițiți de realizare** (v. exemplele de mai jos) sau să cuprindă astfel de indicatori.

B.1.:

- PDI/PAS este corelat cu strategiile și politicile europene, naționale, regionale și locale privind educația și formarea profesională?

Având în vedere caracterul universal al serviciilor educaționale, precum și reglementarea lor unitară la nivel național, recomandăm ca țintele strategice să rezulte din strategiile europene, naționale, regionale și locale privind educația și formarea profesională, reprezentând contribuția unității de învățământ la implementarea politicilor publice respective.

A.1.:

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP?

Recomandăm ca, pentru fiecare țintă strategică:

- Să fie argumentată **necesitatea** ei, pentru respectiva unitate de învățământ, rezultată din diagnoză, misiune și viziune: ce anume, din situația prezentă (diagnoză) **impune dezvoltare**, pentru că afectează misiunea școlii și face imposibilă aplicarea viziunii echipei manageriale.
- Să fie argumentată **fezabilitatea** ei, caracterul realist, adică posibilitatea efectivă de a fi îndeplinită prin prezentarea resurselor existente sau a celor care pot fi atrase. **Argumentarea fezabilității** se referă la identificarea categoriilor mari de resurse necesare realizării scopurilor, obiectivelor și activităților, precum și argumentarea modului de obținere a acestor resurse. De exemplu: nu este fezabil un program de lecții de vioară pentru toți elevii din școală, dacă nu sunt indicate fondurile pentru cumpărarea violinelor și nici care sunt profesorii pentru aceste lecții; nu este fezabilă construirea unei săli de sport, dacă autoritățile publice locale nu au prevăzut, în bugetul următorilor ani, sumele necesare și nici nu există vreun program național în acest sens; etc.
- Să fie argumentată **oportunitatea**, respectiv să fie motivat **avantajul** alegerii respectivului obiectiv strategic (și al programelor sau activităților care contribuie la realizarea lui) față de alte posibile obiective, programe sau activități. Vor fi oferite răspunsuri clare la întrebări cum ar fi:
  - \* În ce măsură activitățile propuse sunt cele mai bune în privința raportului rezultate / resurse alocate?
  - \* Merită ținta respectivă alocarea resurselor (timpul petrecut de profesori, părinții elevi, materiale procurate etc.) pentru a obține acele rezultate?
  - \* Ce avantaje au copiii/elevii prin selectarea aceluși program? Dar părinții și cadrele didactice? Dar comunitatea, în ansamblu?
  - \* În ce mod contribuie acel program la realizarea țintelor stabilite la nivel de unitate, dar și la nivel de sistem (de exemplu, privind reducerea părăsirii timpurii a școlii)?
- Să fie argumentată și **acceptabilitatea** țintelor și activităților propuse. De exemplu, în cazul comasării școlilor, chiar dacă soluția optimă pare a fi transportul elevilor la școala "de centru" (transportul e necesar, pentru că la structură sunt cadre necalificate, calculatoare, alte facilități, dar și fezabil, pentru că există microbuze suficiente), pot exista probleme de acceptabilitate: există familii și comunități în care părinții nu acceptă transportul elevilor și, ca urmare, decizia de a transporta elevii (necesară, fezabilă) poate duce la creșterea abandonului școlar, deci la neîndeplinirea misiunii școlii. În acest caz, decizia optimă ar fi cea de menținere a școlii și, în plus, de asigurare a personalului calificat și a celorlalte condiții, având în vedere că dreptul la educație este un drept universal.
- Să fie definite **opțiunile / resursele strategice**. Opțiunile / resursele strategice:
  - \* Sunt categorii mari de programe și acțiuni (adică, mijloacele preferate de realizare), care vor asigura realizarea țintelor stabilite.
  - \* Sunt selectate în funcție de punctele tari, de resursele și de oportunitățile existente în comunitate și de viziunea echipei manageriale.
  - \* Stau la baza definirii activităților manageriale și a concepției pla-



nurilor manageriale.

Recomandăm ca opțiunile / resursele strategice să fie **definite explicit**. De exemplu, dacă opțiunea unității școlare este "formarea personalului didactic", se vor preciza categoriile de personal vizate, conținutul programelor respective de formare, precum și modul în care personalul format va valorifica, la clasă sau în școală, competențele formate și cum vor contribui aceste competențe la realizarea țințelor strategice. La fel, dacă opțiunea este achiziționarea de echipamente, se va preciza tipologia echipamentelor achiziționate, precum și modul în care aceste echipamente vor contribui, efectiv, la realizarea țințelor strategice respective.

Facem precizarea că PDI / PAS poate fi considerat ca strategie a Comisei de Evaluare și Asigurare a Calității, prevăzută în OUG 75/2005, cu modificările și completările ulterioare, Art. 11/(2). Cu alte cuvinte, **nu considerăm necesară existența a două documente distincte (proiect de dezvoltare și, respectiv, strategie de îmbunătățire a calității**, întrucât nu poate exista dezvoltare fără a urmări îmbunătățirea calității și nici o îmbunătățire a calității fără dezvoltare instituțională.

A.1.:

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP?

PDI/PAS are atașate **activități manageriale** esențiale. Ele pot fi grupate, pentru a fi mai ușor de organizat, de implementat și de evaluat, în **programe**, pe baza unor criterii de similitudine. Programele și acțiunile pot fi împărțite în **patru mari categorii** (în funcție de tipul de resurse angajate):

- **Atragerea de fonduri și îmbunătățirea bazei materiale.**
- **Recrutarea, utilizarea și dezvoltarea profesională** – cu scopuri clar definite și cu rezultate măsurabile: îmbunătățirea participării, a rezultatelor și a stării de bine, ca urmare a participării cadrelor didactice la programele de dezvoltare profesională.
- **Experiențele de învățare și conținutul învățării.** De exemplu: dezvoltarea curriculară (curriculum la decizia școlii—c.d.ș—sau curriculum în dezvoltare locală—c.d.l.); aplicarea unei alternative educaționale; aplicarea, cu predilecție, a unei anumite metodologii (cum ar fi învățarea pe bază de proiecte) sau tehnologii; promovarea învățării sociale și emoționale în toate activitățile de învățare; etc.
- **Colaborarea cu autoritățile locale, cu instituții și persoane din comunitate sau din afara acesteia** (inclusiv participarea la proiecte comune – de exemplu, finanțate prin programul Erasmus+, prin FSE, prin fondurile EES etc.).

Pentru o mai mare flexibilitate a documentelor de prognoză, recomandăm ca, în PDI/PAS, să fie menționate doar principalele categorii de activități, care sunt operaționalizate (detaliate) în **planul managerial**.

A.4.:

- Planului managerial există și are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare?

**Planul managerial** este un document obligatoriu, care cuprinde **activitățile concrete**, care urmează a fi realizate în anul școlar respectiv, pe baza opțiunilor și resurselor strategice, pentru îndeplinirea țințelor strategice din PDI/PAS. Planul managerial constituie documentul de acțiune pe termen scurt și se elaborează de către directorul instituției de învățământ, pentru o perioadă de un an școlar, cuprinzând adaptarea direcțiilor de acțiune ale ministerului și inspectoratului școlar la specificul unității, precum și a obiectivelor strategice ale PDI/PAS la perioada anului școlar respectiv.

B.2.:

- Planul managerial pentru anul școlar în curs este public, prin afișare sau în formă electronică?

Planul managerial se dezbate și se avizează de către consiliul profesoral și se aprobă de către consiliul de administrație. El face parte, conform legislației în vigoare privind accesul la informațiile de interes public, din categoria documentelor publicate din oficiu.

**Numărul activităților** din planul managerial este la latitudinea unității de învățământ. Trebuie, însă, avut în vedere că un număr prea mare de activități conduce la un consum mai mare de resurse (inclusiv de timp) și face monitorizarea și evaluarea lor dificile. Pe baza analizelor efectuate, un **plan operațional realist** nu cuprinde mai mult de 20 de activități concrete, pentru un an

școlar, într-o unitate de învățământ cu 300 de elevi sau mai puțini, și nu mai mult de 20 activități/an pentru fiecare nivel de învățământ (și, după caz, pentru fiecare filieră și profil), pentru unitățile școlare cu mai mult de 1000 de (ante)preșcolari și elevi.

Subliniem necesitatea de a planifica activități specifice **pentru fiecare nivel de învățământ și, după caz, pentru fiecare filieră și profil din unitate**. De exemplu, exist multe unități de învățământ liceal și gimnazial, care au și nivel preșcolar de învățământ, dar care nu au planificate activități de dezvoltare specifice acestui nivel. În cazul unităților de învățământ cu mai multe structuri, activitățile planificate se vor adresa, în mod explicit, tuturor cadrelor didactice, respectiv tuturor elevilor și părinților, inclusiv celor din structuri.

**Formatul concret** al planului managerial este cel ales de unitatea de învățământ (pe baza legislației existente, a recomandărilor Ministerului Educației și/sau transmis prin formare managerială). În acest sens, ARACIP nu are recomandări în privința structurii concrete a planului operațional scris, singura condiție fiind existența tuturor **componentelor** menționate în standardele și în legislația în vigoare: obiective, termene, stadii de realizare, resurse necesare, responsabilități, indicatori de performanță (obiectivele și indicatori de realizare vor avea, de asemenea, formulări SMART).

În privința **tipologiei** activităților din planul managerial, există două mari categorii, care trebuie tratate diferențiat:

- Activități care țin de **funcționarea** unității de învățământ, obligatorii, întrucât sunt menționate, ca atare, în legislația în vigoare.
- Activități de **dezvoltare**, care sunt la alegerea unității de învățământ—singura obligație fiind de a contribui, direct sau indirect, la realizarea obiectivelor (țintelor) strategice.

Iată și câteva exemple, în acest sens:

Exemple de activități de dezvoltare	Exemple de activități privind funcționarea unității
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "planificarea calendaristică în echipă, la nivelul Consiliului clasei";</li> <li>• "cel puțin 25% dintre activitățile de învățare sunt realizate prin utilizarea TIC";</li> <li>• "folosirea unor probe standardizate, pentru fiecare disciplină, la evaluarea sumativă";</li> <li>• "activitatea de notare va fi realizată online, printr-un soft de catalog electronic";</li> <li>• "c.d.ș. este relevant pentru traseul educațional și profesional ulterior pentru cel puțin 25% dintre elevi";</li> <li>• "creșterea, cu 25% în fiecare an, a numărului părinților care participă la activitățile dedicate".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "întocmirea planificărilor calendaristice și predarea lor, la conducerea școlii, în termenul stabilit"</li> <li>• "respectarea programei de către toate cadrele didactice";</li> <li>• "notarea ritmică";</li> <li>• "respectarea procedurilor pentru elaborarea și aprobarea c.d.ș.";</li> <li>• "realizarea ședințelor lunare cu părinții".</li> </ul>

În privința **resurselor necesare**, precizăm că este de dorit și indicarea provenienței acestora. De exemplu:

- În privința resurselor **financiare** - dacă ele provin din bugetul școlii sau sunt fonduri extrabugetare și care este sursa resurselor extrabugetare (dacă există).
- În privința resursei **umane**: cine anume va participa la activități și dacă participarea personalului școlii se face în cadrul activităților normate prin fișa postului sau în afara acestuia. De asemenea, se va preciza dacă vor fi folosite resurse umane din afara unității și cum vor fi plătite sau, după caz, dacă participarea acestor persoană este voluntară.

- În privința resurselor de **timp**, dacă activitățile vor fi realizate în timpul sau în afara programului de activitate a școlii.

B.87.

- Resursele planificate pentru realizarea țințelor și obiectivelor stabilite în documentele de prognoză sunt suficiente și adecvate?

Activitățile planificate pot avea nevoie de **resurse suplimentare**, care pot fi sau nu acoperite din bugetul școlii. Reamintim, că resursele alocate reprezintă o componentă obligatorie a planului managerial. Ca urmare, recomandăm ca planul managerial să aibă atașat un **buget**, care cuprinde resursele financiare necesare și sursa lor (buget și, în cazul resurselor extrabugetare atrase, sursa concretă a acestora). Totodată, bugetul unității de învățământ va asigura resursele necesare îndeplinirii obiectivelor strategice și implementării activităților din planul managerial.

B.88.

- Resursele financiare pentru realizarea programelor și activităților din PDI/PAS și planul managerial sunt utilizate eficient?

C.93.:

- Resurse extrabugetare (inclusiv prin proiecte și parteneriate) sunt atrase și folosite eficient pentru realizarea țințelor și obiectivelor stabilite în documentele de prognoză?

În planul managerial, pentru a asigura o înțelegere mai bună a contribuției respectivelor activități la realizarea țințelor strategice, recomandăm **descrierea sumară** a activităților respective.

Facem precizarea că planul managerial **poate fi considerat** ca sinteză a "procedurilor, activităților și propunerilor de îmbunătățire a calității" așa cum este stipulat în Art. 12/a. și c. din OUG 75/2005, cu modificările și completările ulterioare. Cu alte cuvinte, **nu considerăm necesară existența planului managerial și, respectiv, a planului de îmbunătățire a calității, ca documente distincte**: propunerile de îmbunătățire a calității, precum și activitățile subsumate pot face parte din planul managerial pentru anul respectiv

A.2.

- Sunt definite în PDI/PAS ținte strategice și programe care abordează explicit îmbunătățirea participării la educație, a rezultatelor învățării și a stării de bine a antepreșcolarilor, preșcolarilor/elevilor, în general și pentru antepreșcolari, preșcolari/elevi aparținând categoriilor dezavantajate/vulnerabile existente la nivelul unității de învățământ?

Din perspectiva **educației ca serviciu universal**, oferit nediscriminatoriu, trebuie interpretate și cerințele din standardele referitoare la **învățământul incluziv**: în funcție de situația concretă a fiecărei unități de învățământ, eforturile de îmbunătățire/dezvoltare nu trebuie să lase în afara procesului niciun copil / elev, o atenție deosebită trebuind acordată copiilor / elevilor defavorizați: din familii sărace, cu dizabilități, de etnie romă, orfani, în grija rudelor sau cu părinții plecați în străinătate, supuși abuzului și/sau hărțuirii—sau orice altă categorie identificată la nivelul unității de învățământ.

De asemenea, conform legislației naționale și europene, **este interzisă discriminarea**, de orice fel, și **este obligatorie respectarea drepturilor omului**. Este, de asemenea, **obligatorie, respectarea drepturilor copilului**, așa cum sunt ele stipulate în Convenția Națiunilor Unite cu privire la Drepturile Copilului, transpusă și în legislația românească. Ca urmare, documentele de prognoză nu vor cuprinde prevederi discriminatorii sau care pot încălca drepturilor omului și, cu precădere, drepturile copilului.

A.6.

- Prevederile din PDI/PAS și din planul managerial respectă principiile nediscriminării și ale egalității de șanse între femei și bărbați, drepturile omului și ale copilului, precum și drepturile minorităților naționale?

PDI/PAS, planul managerial și raportul anual de evaluare internă a calității educației (RAEI) se vor referi, în mod explicit, și la modul în care școala evaluează și îmbunătățește accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine pentru copiii/tinerii defavorizați (indiferent de categorie) identificați la nivelul unității de învățământ.

C.5.:

- PDI/PAS include cel puțin o țință strategică privind educația incluzivă, privind atragerea și integrarea în comunitatea școlară a categoriilor/grupurilor vulnerabile de antepreșcolari, preșcolari/elevi, precum și a minorităților identificate la nivelul comunității?

În plus, așa cum se menționează, explicit, în standarde (v., în acest sens, și ghidul referitor la îmbunătățirea stării de bine a participanților la educație și cel referitor la îmbunătățirea continuă a calității și la învățarea organizațională), resursele și rezultatele vor fi prezentate nu numai în general, la nivelul unității de învățământ, ci și, explicit, privind grupurile vulnerabile din comunitate și unitatea de învățământ.

C.6.:

- PDI/PAS și planul managerial

cuprind ținte strategice, respectiv activități, dedicate îmbunătățirii rezultatelor învățării și a stării de bine pentru antepreșcolarii / preșcolarii / elevii din categoriile dezavantajate/vulnerabile și, respectiv, pentru cei talentați și/sau capabili de performanțe înalte?

C.7.:

- PDI/PAS cuprinde ținte strategice specifice educației interculturale/pentru diversitate?

C.4.:

- PDI/PAS are o dimensiune europeană și internațională, exprimată prin activități, programe, parteneriate și proiecte specifice educației interculturale/pentru diversitate?

C.1.:

- Beneficiarii de educație și alți reprezentanți importanți ai comunității participă la elaborarea PDI/PAS?

C.2.:

- PDI/PAS includ proiecte, parteneriate, programe și/sau activități de colaborare între unitatea de învățământ, părinți și comunitatea locală, în vederea realizării țăntelor strategice stabilite?

C.3.:

- PDI/PAS cuprinde ținte, programe și/sau activități stabilite la cererea beneficiarilor de educație, inclusiv, dacă este cazul, a minorităților existente în comunitate?

La fel vor fi tratați și copiii / elevii talentați / capabili de performanțe înalte (dacă sunt identificați, în unitatea de învățământ), pentru care vor fi formulate obiective (ținte) strategice și activități specifice și vor fi create secțiuni speciale în documentele de raportare.

Precizăm și faptul că pot fi concepute obiective și activități de îmbunătățire a situației copiilor / elevilor defavorizați, respectiv celor capabili de performanțe înalte, care se adresează tuturor copiilor/ elevilor, respectiv întregului personal al unității de învățământ (cu precădere cadrelor didactice) și tuturor părinților pentru a conștientiza, în rândul populației majoritare, caracteristicile și nevoile specifice ale acestora și pentru a crea un **climat de acceptare și colaborare, precum și pentru a combate segregarea, rasismul și alte forme de excludere și marginalizare**—de exemplu, prin programe și activități specifice **educației interculturale și pentru diversitate**.

Promovarea diversității și a interculturalității este, totodată, o parte esențială a **dimensiunii europene** a educației oferite și se manifestă prin proiecte (de tip Erasmus+) și prin alte forme de parteneriat la nivel național, european și internațional.

Dacă informarea beneficiarilor de educație și participarea lor la activitatea Consiliului de Administrație și a CEAC este obligatorie, conform legii, o **unitate de învățământ foarte bună sau excelentă asigură implicarea beneficiarilor de educație și a comunității școlare, în ansamblu**, prin diverse modalități (menționate în standardele de referință). De exemplu:

- Echipa, care elaborează PDI/PAS poate include, ca membri plini sau cu statut de observatori, reprezentanți ai elevilor, ai părinților, ai instituțiilor reprezentative din comunitate, ai angajatorilor.
- Propunerea de PDI/PAS și de plan managerial este discutată, înainte de aprobarea în Consiliul de Administrație al unității de învățământ, în Consiliul Reprezentativ / Asociația Părinților, în Consiliul Reprezentativ al Elevilor, cu reprezentanții autorităților publice locale și este lansată în dezbateră publică la nivelul comunității.
- PDI/PAS poate cuprinde programe și activități la solicitarea organizațiilor reprezentative ale beneficiarilor de educație sau a unor instituții din comunitate, pe baza unei proceduri de selecție / de vot negociate. Propunerile venite din partea beneficiarilor, dacă sunt aprobate, sunt introduse în PDI/PAS sau în planul managerial. Dacă nu sunt aprobate, vor fi prezentate, public, motivele neincluzerii lor în PDI/PAS sau în planul managerial.
- Odată formulate, activitățile din PDI/PAS și din planul managerial pot fi realizate în colaborare cu organizații și instituții din comunitate (inclusiv cu resurse puse la dispoziție de către acestea) sau cu ajutorul voluntarilor din școală sau din comunitate.

Pentru aceasta, este nevoie realizarea unui sistem de **consultare sistematică** a beneficiarilor și a celorlalți actori din școală și din comunitate, inclusiv în privința evaluării nivelului de satisfacție a acestora față de activitatea unității de învățământ.

A.1.:

- PDI/PAS are forma, structura și conținutul stabilite prin reglementările legale în vigoare și prin instrucțiunile ARACIP?

B.3.

- Rezultatele obținute în implementarea PDI/PAS (referitoare la îmbunătățirea participării la educație, a rezultatelor învățării și a stării de bine a antepreșcolarilor, preșcolarilor/elevilor, în general și, dacă este cazul, pentru grupurile dezavantajate/vulnerabile de

**Evaluarea** (metodologie și instrumente) este **componentă obligatorie a PDI/PAS și a planului managerial**: obiectivele (țintele) strategice, opțiunile strategice, precum și activitățile vor fi evaluate (intern și extern) din perspectiva criteriilor menționate mai sus (necesitatea, fezabilitatea, oportunitatea, acceptabilitatea). Se vor evalua, cu precădere, **rezultatele privind participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine a antepreșcolarilor, preșcolarilor/elevilor, în general și, dacă este cazul, pentru categoriile grupurile defavorizate / vulnerabile de antepreșcolari, preșcolari/elevi existente la nivelul unității de învățământ**.

În cadrul PDI/PAS, va fi explicat **modul de evaluare** a realizării țintelor strategice, a programelor/acțiunilor concrete și a indicatorilor asumați, respectiv **metodele și instrumentele de evaluare prin care se va evalua progresul**

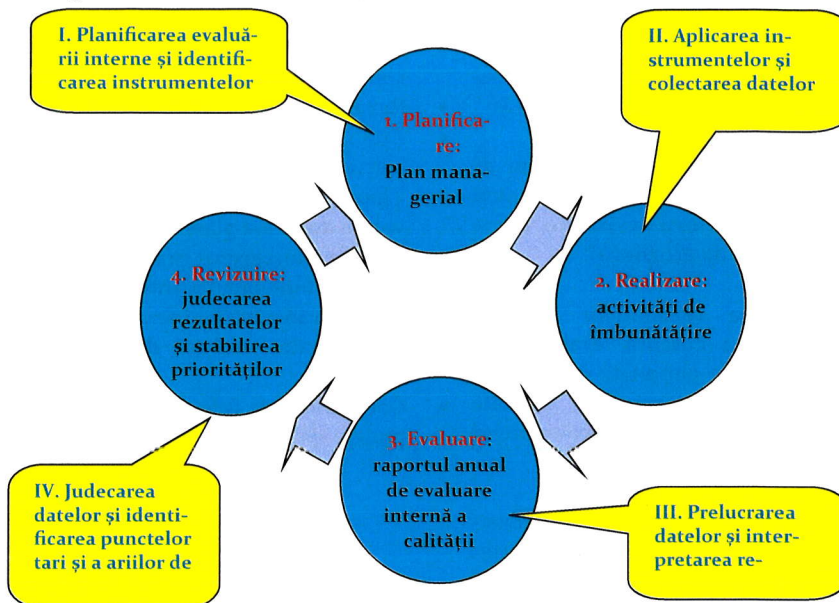
antepreșcolari, preșcolari/elevi existente la nivelul unității școlare) sunt evidențiate și prezentate prin metodologia și instrumentele de evaluare?

B.4.

- Metodele și instrumentele de evaluare, precum și indicatorii de realizare a țintelor strategice există în PDI/PAS?

și nivelul de realizare a țintelor strategice, obiectivelor operaționale și indicatorilor asumați.

Așa cum am mai menționat, există trei mari categorii de surse de informații pentru evaluare: **documentele** (și datele statistice, care vor fi analizate); **observarea** (facilităților și activităților desfășurate) și **oamenii** (cărora le pot fi aplicate chestionare și cu care se poate sta de vorbă – sub forma unor interviuri structurate sau nestructurate. Ciclul de evaluare internă va urma ciclul îmbunătățirii calității, **activitățile de evaluare vor fi, și ele, planificate, realizate, evaluate și revizuite** (în imaginea de mai jos, etapele marcate pe fond albastru sunt cele realizate de managementul unității de învățământ, cele pe fond galben fiind atributul CEAC):



Cel mai la îndemână **instrument de evaluare** (și obligatoriu, conform legii) este **Raportul Anual de Evaluare Internă a Calității (RAEI)**. Recomandăm ca RAEI să cuprindă atât **activitățile de îmbunătățire**, cât și **activitățile de evaluare internă** a nivelului realizării țintelor strategice (toate incluse în planurile manageriale). Cu alte cuvinte, **RAEI va evalua nivelul de realizare a PDI/PAS** (la nivel de etapă sau în totalitate).

C.37.

- Este înregistrat un progres, în privința dotării spațiilor școlare, conform nevoilor comunității școlare (și pe baza țintelor de dezvoltare stabilite în documentele de prognoză)?

C.44.:

- Managementul resurselor umane ține cont de nevoile viitoare rezultate din țintele strategice stabilite în PDI/PAS?

B.58:

- Activitățile extracurriculare sunt planificate în concordanță cu PDI/PAS?

B.6.:

- PDI/PAS (inclusiv țintele strategice) sunt revizuite (dacă este cazul), ca urmare a modificării contextului economic, demografic, social, cultural, legislativ etc. în

Evaluarea va avea în vedere și **progresul în realizarea unor indicatori fundamentali, precum și asigurarea resurselor necesare** dezvoltării instituționale. De exemplu:

- Spațiile școlare și dotarea lor progresează în concordanță cu obiectivele (țintele) strategice stabilite. De exemplu, este dificilă, în multe cazuri, asigurarea unui mediu școlar prietenos fără demersuri pentru schimbarea mobilierului (învechit, nefuncțional etc).
- Stabilirea necesarului de resurse umane și întreprinderea pașilor necesari (definiți prin metodologiile privind angajarea și mișcarea personalului) pentru a realiza obiectivele stabilite. De exemplu: înființarea unor specializări vocaționale într-un liceu teoretic sau tehnologic.
- Evaluarea activităților extracurriculare necesare realizării unor obiective / ținte strategice. De exemplu, va fi evaluat efectul activităților de educație interculturală asupra îmbunătățirii incluziunii școlare a copiilor cu dizabilități sau de etnie romă.

Parcursul "cercului calității" și, implicit, dovada funcționării mecanismelor de îmbunătățire a calității o reprezintă **revizuirea PDI/PAS**. Recomandăm ca revizuirea PDI/PAS să se realizeze **cel puțin o dată la doi ani** – și chiar mai des, dacă apar situații deosebite, cum ar fi:

- Apar modificări legislative importante (de exemplu, apare o nouă Lege a

care funcționează instituția de învățământ?

B.99.:

- Documentele de prognoză sunt revizuite (dacă este cazul) pe baza rezultatelor evaluării interne?

B.100.:

- Evoluția indicatorilor fundamentali privind participarea școlară și rezultatele învățării (definiți conform Sistemului național de indicatori privind educația - SNIE), menționați în strategiile sectoriale/ programele de reformă existente, este utilizată pentru revizuirea documentelor de prognoză?

B.102.:

- Rezultatele evaluării nivelului de satisfacție a beneficiarilor sunt utilizate pentru revizuirea documentelor de prognoză?

B.103.:

- Evaluarea rezultatelor învățării (evaluarea curentă, evaluările și examinările naționale și internaționale, după caz) este utilizată pentru revizuirea documentelor de prognoză?

C.34.

- Rezultatele activităților de consiliere psihopedagogică sunt utilizate pentru îmbunătățirea PDI/PAS?

C.103.:

- Comparația cu cele mai bune practici (*benchmarking*) este utilizată pentru îmbunătățirea PDI/PAS?

C.104.

- Documentele de prognoză sunt revizuite pe baza evaluării progresului obținut în rezultatele învățării și a stării de bine pentru antepreșcolarii, preșcolarii/elevii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte?

C.105.

- Documentele de prognoză sunt revizuite pe baza evaluării factorilor de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate?

C.114.:

- Rezultatele evaluării calității corpului profesoral sunt utilizate pentru actualizarea și revizuirea documentelor de prognoză?

C.118.:

Educației) sau la nivelul strategiilor naționale (cum a fost, de exemplu, Strategia pentru Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii din România), cu efecte clare asupra misiunii unității de învățământ, asupra resurselor etc.

- Apar evenimente care nu au putut fi prevăzute – de exemplu, o criză economică sau de tipul pandemiei de COVID-19. În acest context, **considerăm obligatorie revizuirea PDI/PAS, având în vedere închiderea școlilor în timpul stării de urgență și reluarea cursurilor în condiții diferite (online sau scenariu hibrid).**

- Apar evoluții noi în privința factorilor de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate.

- Rezultatele evaluării interne (prin RAEI) sau externe indică probleme noi (inclusiv privind resurse care nu mai pot fi procurate / alocate).

- Nivelul de satisfacție a beneficiarilor față de viața școlară s-a înrăutățit considerabil.

- Rezultatele învățării nu evoluează la nivelul planificat.

- Evaluarea personalului indică anumite bariere sau puncte slabe, care pot afecta realizarea țințelor strategice.

- Țințele strategice au fost realizate / problemele au fost rezolvate mai devreme decât s-a planificat.

- Nu a fost înregistrat progresul scontat în privința rezultatelor învățării și a stării de bine pentru antepreșcolarii, preșcolarii/elevii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte—indicat, de exemplu, prin analiza rezultatelor activității de consiliere.

- Comparația cu cele mai bune practici existente în sistem indică anumite puncte slabe în procesul de elaborare și implementare a PDI/PAS.

- RAEI și datele oferite de CEAC sunt utilizate pentru revizuirea documentelor de prognoză?

B.5.:

- Obiectivele (țintele) strategice propuse în PDI/PAS sunt îndeplinite în proporție de cel puțin 75%?

B.7.:

- Activitățile din planurile manageriale pentru ultimul ciclu de învățământ sunt realizate integral?

În sfârșit, un proiect de dezvoltare corespunzător este **realizat integral sau, cel puțin în proporție de 75%**, adică toate sau aproape toate țintele strategice au fost realizate, iar indicatorii de rezultat au fost atinși integral sau în proporție de cel puțin 75%). Subliniem faptul că realizarea integrală a proiectului de dezvoltare nu este contrazisă de **necesitatea revizuirii acestuia**, când condițiile o impun (v. mai sus). Dimpotrivă, revizuirea proiectului (când condițiile de realizare sunt fie mai bune fie mai rele decât s-a anticipat) și realizarea unor ținte strategice modificate reprezintă indicatori ai "agilității" organizaționale.

În același sens, ca dovadă a competenței manageriale, **activitățile din planul managerial vor fi realizate integral**. Și în acest caz, agilitatea organizației și un management performant impun revizuirea planului managerial—dacă este cazul: dacă apar evenimente și situații de tipul celor menționate, **planul managerial va fi revizuit**.

B.13.:

- Fișele postului și instrumentele de evaluare cuprind atribuții, respectiv indicatori de performanță, aferenți obiectivelor strategice din PDI/PAS și activităților cuprinse în planul managerial?

A.40.:

- Criteriile, metodologiile și instrumentele de evaluare a personalului sunt adecvate la PDI/PAS?

A.38.:

- Programele de dezvoltare managerială pentru personalul de conducere și de dezvoltare profesională pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic, sunt fundamentate pe strategiile sectoriale/programele de reformă existente și pe nevoile identificate în PDI/PAS?

Așa cum am mai menționat, PDI/PAS și planul managerial sunt documente manageriale esențiale, care au influență asupra funcționării și dezvoltării instituției de învățământ, ca întreg—deci, și asupra altor politici și instrumente manageriale. Astfel:

- **Fișele postului și instrumentele de evaluare a personalului** vor cuprinde atribuții adecvate, respectiv indicatori de performanță relevanți pentru obiectivele strategice din PDI/PAS și pentru activităților cuprinse în planul managerial.
- **Programele de dezvoltare managerială și de dezvoltare profesională** vor lua în considerare și nevoile identificate în PDI/PAS. De exemplu, dacă există rezultate slabe la evaluări și examene naționale (sub media altor unități, care funcționează în condiții similare) se impune îmbunătățirea rezultatelor, iar una din modalitățile cele mai eficiente este educația remedială. În consecință, poate apărea nevoia formării suplimentare a cadrelor didactice pentru acest tip de educație. Sau, alt exemplu, dacă apar cazuri sau crește numărul cazurilor de violență și hărțuire (*bullying*) în unitatea de învățământ, este necesară participarea personalului la programe de formare privind combaterea acestor fenomene.

### **Cerințe specifice pentru învățământul liceal, vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal**

A.3.t.:

- PAS este corelat cu Planul local de acțiune pentru învățământ (PLAI) și cu Planul regional de acțiune pentru învățământ (PRAI)?

B.4.t.:

- Rezultatele obținute în urma implementării PAS sunt corelate cu indicatorii de produs sau de rezultat din PLAI și cu PRAI?

C.1.t.

- Reprezentanții mediului local de afaceri, ai organizațiilor nonguvernamentale și ai administrației locale sunt consultați și cooptați

Proiectul de dezvoltare (numit PAS) este conceput pe baza unui **format recomandat de Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic** și conține toate elementele menționate mai sus, dar adaptate unei colaborări mai strânse cu mediul economic, prin structurile partenoriale create în acest sens: Comitetele Locale de Dezvoltare a Parteneriatului Social (CLDPS), la nivel județean, respectiv Consorțiile Regionale, la nivelul regiunilor de dezvoltare.

Planificarea strategică, respectiv planul de acțiune al școlii (PAS), pentru unitățile de învățământ preuniversitar cu personalitate juridică care școlarizează în învățământ profesional și tehnic este elaborat, pentru o perioadă de 3-5 ani, de către o echipă coordonată de către director, în colaborare cu partenerii școlii și se aprobă de către consiliul de administrație. Planul de acțiune al școlii (PAS) **corelează oferta educațională și de formare profesională cu nevoile de dezvoltare socioeconomică la nivel local, județean și regional**, sta-

în procesul de elaborare a PAS, precum și în implementarea acestuia, după caz?

bilite prin Planul Regional de Acțiune pentru Învățământ (PRAI) și Planul Local de Acțiune pentru Învățământ (PLAI).

Planul de acțiune al școlii (PAS) se realizează în baza ghidului de elaborare emis de către Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic. În mod special, pentru unitățile de învățământ profesional și tehnic, diagnoza se fundamentează pe evoluțiile economice și de pe piața muncii (în plan regional și local), așa cum apar în planul local de acțiune pentru învățământ - PLAI și în planul regional de acțiune pentru învățământ - PRAI.

### **Cerințe specifice pentru învățământul special și special integrat, inclusiv antepreșcolar (intervenție timpurie)**

A.3.s.:

- PDI/PAS este corelat cu nevoile individuale ale elevilor cu cerințe educaționale speciale și/sau cu dizabilități?

Legislația în vigoare recomandă **integrarea copiilor/tinerilor cu dizabilități, pe cât posibil, în învățământul de masă** și, numai acolo unde această integrare este imposibilă, să se recurgă la învățământul special.

A.6.s.:

- Planul managerial este corelat cu nevoile individuale ale elevilor cu cerințe educaționale speciale și/sau dizabilități?

Indiferent dacă este vorba de instituții de învățământ special sau de instituții de învățământ de masă care integrează copii cu cerințe educaționale speciale sau dizabilități, PDI/PAS și planul managerial vor fi adaptate și **vor cuprinde obiective (ținte) strategice, respectiv activități dedicate acestor copii/elevi**. Aceste prevederi **vor fi evaluate împreună cu cele analizate, deja, referitoare la învățământul incluziv** (aferele descriptorilor—cerințelor—marcați cu A2, A6, C4, C5, C6, C7).

Totodată, **țintele și activitățile vor fi adaptate și tipului de nevoie specială sau categoriei de dizabilitate**. De exemplu, îmbunătățirea participării și a rezultatelor învățării presupune măsuri diferite, atunci când se referă la copii/elevi cu tulburări specifice de învățare (dislexici, de exemplu), la nevăzători sau la copii/elevi care prezintă tulburări din spectrul autist etc.

La sfârșitul acestui capitol, câteva **recomandări** generale în privința documentelor de prognoză:

- **Se vor evita proiectele prea lungi**, mai ales cu o secțiune supradimensionată de prezentare a școlii și de diagnoză: PDI/PAS nu ar trebui să aibă mai mult de 25-30 de pagini, iar partea de diagnoză nu ar trebui să reprezinte mai mult de 2/3 din proiectul scris. Pentru date statistice generale, privind istoria localității sau a școlii, privind contextul economic social și cultural etc. se vor indica, în document, locul unde pot fi găsite (de exemplu, printr-un hiperlink).
- Ca **introducere** la proiectul scris, recomandăm realizarea unui "**sumar executiv**", promovat intens și cunoscut de toate părțile interesate, care face, pe 1-2 pagini, rezumatul țăintelor, al opțiunilor strategice și al rezultatelor diagnozei care susțin necesitatea lor.
- Mai dorim să atragem atenția asupra unui alt aspect: o echipă managerială competentă asigură **continuitate** în dezvoltarea instituțională. Cu alte cuvinte, fiecare proiect și fiecare perioadă de aplicare reprezintă tot atâtea trepte în cazul unui proces continuu de dezvoltare, mai ales la nivelul țintelor strategice și al opțiunilor strategice. De aceea, considerăm contraproductivă schimbarea radicală a obiectivelor strategice la fiecare schimbare a echipei manageriale.



# V. INTERPRETĂRI, EXPLICAȚII ȘI EXEMPLIFICĂRI—OFERTA EDUCAȚIONALĂ

## Întrebări de evaluare

A.33.:

- Oferta educațională publică există și se referă la toate nivelurile și formele de învățământ autorizate și/sau acreditate, după caz, specializările/calificările obținute de absolvenți?
- Oferta educațională cuprinde resursele educaționale umane și materiale puse la dispoziție pentru activitățile curriculare și extracurriculare, programul unității de învățământ și facilitățile puse la dispoziția copiilor/elevilor, datele de contact ale unității de învățământ?

B.51.:

- Progresul și rezultatele deosebite obținute, precum și intervențiile pentru îmbunătățirea participării școlare și a rezultatelor învățării - (cu precădere pentru grupurile/persoanele dezavantajate/vulnerabile, precum și, dacă este cazul, în formate accesibile și cu tehnologii adecvate tipului de dizabilitate), sunt promovate și comunicate sistematic, în unitatea de învățământ și în comunitate?
- Confidențialitatea datelor cu caracter personal este respectată (evitând etichetarea) în procesul de comunicare?

A.35.:

- Partenerii potențiali din comunitate sunt identificați?

A.34.:

- Oferta educațională este fundamentată pe nevoile identificate la nivelul comunității locale (inclusiv pe piața muncii) și pe țintele strategice și obiectivele existente în PDI/PAS și planul managerial?

B.49.:

- Oferta educațională este disemi-

## Explicații, interpretări și exemplificări

Având în vedere caracterul de serviciu public universal, fiecare unitate de învățământ **concepe și face publică o ofertă educațională**, adresată beneficiarilor actuali și potențiali, care descrie serviciile oferite. Oferta educațională cuprinde, în mod **obligatoriu**:

- **Toate serviciile educaționale oferite** (niveluri de învățământ și, după caz, specializările de studiu și calificările obținute de absolvenți și programele oferite—de exemplu, în cadrul grădinițelor, program normal / program prelungit sau programul de studiu intensiv al unei limbi străine etc.).
- **Resursele deținute**, umane și materiale, care descriu capacitatea de a oferi acele servicii (inclusiv pentru c.d.ș, activități extracurriculare, activități de orientare și consiliere etc.).
- **Programul** unității de învățământ.
- **Datele de contact**: adresă poștală, telefon (eventual, fax), adresă de email și cea a site-ului web.

Recomandăm ca oferta educațională să cuprindă și:

- O descriere (sumară) a locului unității de învățământ în comunitate și a partenerilor din comunitate.
- Progresul realizat la indicatorii fundamentali de participare și rezultatele învățării, precum și rezultatele deosebite—având în vedere, în mod explicit, din perspectiva echității educației, și progresul, respectiv rezultatele grupurilor/persoanelor dezavantajate/vulnerabile de la nivelul unității de învățământ.

O atenție deosebită trebuie acordată **protejării datelor cu caracter personal** ale copiilor (inclusiv imaginea lor). În acest sens, nu vor fi oferite, prin mesaje și materialele promoționale, informații cu caracter personal și nici imagini ale copiilor / elevilor fără consimțământul lor și/sau al părinților, așa cum prevăd reglementările legale, indicând, în mod explicit, datele folosite, precum și obiectivele prelucrării datelor cu caracter personal.

**Documentele de prognoză și oferta educațională sunt corelate organic și, din acest motiv, le tratăm împreună, în acest ghid.** Ca urmare, toate serviciile educaționale furnizate vor fi fundamentate pe nevoile comunității, iar diagnoza care fundamentează PDI/PAS (ale cărei caracteristici au fost descrise în capitolul anterior), va fi folosit și pentru fundamentarea ofertei educaționale.

Odată realizată, oferta educațională este **diseminată și promovată**:

nată și promovată folosind mijloace clasice și/sau electronice și, dacă este cazul, utilizând formate accesibile și cu tehnologii adecvate tipului de dizabilitate?

- Către **beneficiari**—folosind mesaje adecvate și canale de comunicare adaptate. De exemplu, mesajele către potențialii elevi vor fi **diferite față de cele către părinți sau către angajatori**. La fel, în situația în care unitatea de învățământ școlarizează elevi cu dizabilități, atât conținutul mesajelor promoționale, cât și canalele de comunicare folosite vor fi adaptate tipului de dizabilitate.
- Către **parteneri**, existenți (de exemplu, autoritățile administrației publice locale) sau potențiali (de exemplu, agenții economici care ar putea fi interesați de colaborare).
- Folosind **mijloace clasice** (pliante, broșuri, afișe, interviuri în presa scrisă, la radio la posturile de televiziune) sau **digitale** (pagini web, campanii de email, mesaje transmise prin rețelele sociale etc.). Subliniem faptul că diseminarea și promovarea folosind mijloacele digitale tinde să se extindă (date fiind costurile mult mai mici și posibilitatea de a ajunge la un număr sporit de persoane și instituții interesate), dar unitatea de învățământ va gândi canalele de comunicare având în vedere și specificul comunității în care funcționează. De exemplu, nu va folosi exclusiv mijloace digitale, dacă accesul la Internet al membrilor comunității este redus.

B.50.:

- Planul de școlarizare prognozat a fost realizat, pentru anul școlar în curs, pentru cel puțin 80% dintre programele de studiu existente în oferta educațională?

Un indicator puternic al unui management performant este **realizarea planului de școlarizare prognozat**. Ca urmare, chiar dacă pot apărea evenimente neprevăzute, care pot afecta nivelul de realizare a planului de școlarizare, estimăm că un management eficient va asigura realizarea planului de școlarizare pentru cel puțin 80% dintre programele de studiu oferite (v., mai sus, p. 14, explicarea sintagmei "program de studiu").

B.52.:

- Programele și activitățile care reflectă limba, cultura și tradițiile minorităților naționale existente în unitatea de învățământ există în oferta educațională?

Unitatea de învățământ este și un centru cultural și spiritual al comunității. Ca urmare, este **obligatorie** prezența, în școală, a elementelor care exprimă **limba, cultura și tradițiile minorităților naționale existente în școală și în comunitate**. Aceste elemente vor apărea în mediul școlar (de exemplu, decorațiile existente în unitate) și în activitățile de învățare (curriculare și extracurriculare). De exemplu, la istorie, vor fi date exemple de personalități și rezultate aparținând și minorităților (nu numai populației majoritare). La fel, când este vorba de scriitori, artiști, oameni de știință, vor fi avute în vedere și exemple din rândul minorităților. De asemenea, recomandăm realizarea de activități împreună cu instituții sau organizații (inclusiv ONG) reprezentative ale minorităților existente în unitate.

C.48.:

- Beneficiarii relevanți din comunitate și alte părți interesate (autorități locale, angajatori, ONG etc.) sunt consultați în procesul elaborării ofertei educaționale?

O unitate de învățământ bună, foarte bună sau excelentă va respecta cerințe suplimentare, care definesc o calitate superioară a ofertei educaționale:

- **Consultarea** beneficiarilor și actorilor relevanți din comunitate în procesul de elaborare a ofertei educaționale.
- Opiniile și propunerile beneficiarilor sunt evidențiate în documentele de prognoză—inclusiv prin **obiective strategice și activități realizate la solicitarea acestora**.

C.49.:

- Oferta educațională cuprinde activități sau programe la cererea beneficiarilor și oferite de furnizori de servicii educaționale complementare (instituții, organizații nonguvernamentale sau firme specializate, care activează în domeniul respectiv)?

Oferta educațională cuprinde și **serviciile educaționale complementare** oferite de unitatea de învățământ. Serviciile educaționale complementare oferă:

- **Experiențe de învățare complementare sau suplimentare** celor oferite, în mod obișnuit, de o unitate școlară (prin programul existent și cu resursele disponibile).
- **Programe** (adresate cadrelor didactice, părinților și altor părți interesate) **de îmbunătățire a relației dintre școală, familie și societate**, în vederea maximizării rezultatelor învățării și a bunăstării celor implicați. Aceste servicii pot fi oferite de unitatea de învățământ în parteneriat cu alte instituții și organizații (ONG, universități, firme etc.), pe bază contractuală, prin acord de parteneriat sau prin voluntariat.

De exemplu, serviciile educaționale complementare **pot oferi activități:**

- **De aprofundare / extindere a experiențelor de învățare** oferite de diferitele arii curriculare sau discipline, atât din trunchiul comun cât și opționale. În acest sens, recomandăm **realizarea c.d.ș la limita maximă per-**

misă de planurile cadru de învățământ.

- **Suplimentare, de învățare**, pentru anumite categorii de (ante)preșcolari sau elevi: cu ritm lent sau alte dificultăți de învățare, talentați sau capabili de performanțe înalte, imigranți sau alte categorii speciale.
- **De dezvoltare a competențelor cheie** – de exemplu, a celor prevăzute în Legea Educației Naționale Nr. 1/2011, art. 68: a) competențe de comunicare în limba română și în limba maternă, în cazul minorităților naționale; b) competențe de comunicare în limbi străine; c) competențe de bază de matematică, științe și tehnologie; d) competențe digitale de utilizare a tehnologiei informației ca instrument de învățare și cunoaștere; e) competențe sociale și civice; f) competențe antreprenoriale; g) competențe de sensibilizare și de expresie culturală; h) competența de a învăța să înveți.
- **Extracurriculare**, desfășurate în școală, pe lângă școală sau în afara școlii – inclusiv programe educaționale / de timp liber desfășurate în regim *before/after school*.
- **De dezvoltare personală** (de exemplu: leadership, inteligență emoțională, argumentare și dezbateri, creativitate etc.).
- **De dezvoltare profesională** pentru cadre didactice (formare, *coaching*, consiliere, consultanță etc.).
- **De dezvoltare managerială** (formare, *coaching*, consiliere, consultanță în management general, management de proiect, managementul calității etc.) pentru conducerile unităților școlare, autoritățile publice locale, inspectoratele școlare etc.
- **De educație parentală** și programe de dezvoltare personală pentru părinți (în calitate de părinți și privind relațiile cu școala).

C.50.:

- Au fost identificate soluții adecvate de reducere a absenteismului și abandonului școlar prin colaborarea cu ONG-urile de profil, cu autoritățile locale și cu reprezentanții părinților și ai elevilor?

Colaborarea cu instituțiile și organizațiile din comunitate, inclusiv prin serviciile educaționale complementare oferite, va avea **impact și asupra rezultatelor fundamentale ale activității unității de învățământ**, cu precădere în direcția reducerii absenteismului și a abandonului școlar și a îmbunătățirii rezultatelor la evaluarea curentă, precum și la evaluări și examene naționale.

C.51.:

- Oferta educațională s-a dezvoltat prin proiecte finanțate la nivel național, european sau internațional (Fondul Social European, Programul Erasmus+ etc.)?

Un plus de calitate îl asigură și **participarea la parteneriate și proiecte finanțate din alte surse**—cum ar fi Fondul Social European și, mai ales, prin programul Erasmus+, "fondurile norvegieni", programele de responsabilitate socială—CSR—ale firmelor etc.). Rezultatele acestor proiecte vor fi incluse în documentele de prognoză. Unitatea de învățământ poate elabora și Planul Erasmus—document de prognoză facultativ, care poate fi de sine stătător sau integrat în PDI/PAS.

C.52.:

- Au fost organizate activități specifice de promovare a unității de învățământ, prin tehnici speciale de marketing, inclusiv prin elemente de identitate vizuală proprie și evenimente specifice („Ziua porților deschise“, „Ziua unității școlare“ etc.), cu participarea reprezentanților comunității, a părinților, a copiilor/elevilor etc.?

Pentru promovarea activității unității de învățământ, pot fi folosite diferite **metode și tehnici de marketing**, cum ar fi:

- **Studiile de nevoi**, care au ca obiectiv stabilirea produselor/serviciilor educaționale cele mai adecvate pentru a răspunde, cât mai eficient, problemelor și proiectelor de ordin economic și social ale comunităților.
- **Studiile de poziționare**, care au ca finalitate determinarea precisă a părții din piața educațională deja ocupate, precum și a specificului ofertei de educație existente (pe sectoare de activitate, niveluri de vârstă, categorii socioprofesionale etc.).
- **Studiile de piață** constau în:
  - \* identificarea organizațiilor / instituțiilor care normează, reglează și controlează domeniul;
  - \* identificarea furnizorilor de servicii educaționale și a beneficiarilor actuali și potențiali;
  - \* studiul (calitativ) al nevoilor, motivațiilor, atitudinilor, reprezentărilor, barierelor, concurenței etc.;
  - \* studiul (cantitativ) al puterii de cumpărare și al solvabilității potențialilor clienți - dacă aceștia pot suporta costurile directe și indirecte ale educației oferite—al volumului de operații realizate/realizabile pe piață - în general sau detaliat (pe produs, segment al clientelei sau piață, etc.).

- **Studiile de implementare**, care se interesează de posibilitatea implementării unui anumit produs/serviciu educațional, în funcție de criterii demografice, sociologice și culturale relative la populația vizată. Subliniem importanța adecvării serviciului educațional la caracteristicile culturale ale populației vizate. Ignorarea acestor caracteristici poate conduce la un eșec timpuriu.
- **Studiile de dezvoltare sau de restructurare** care au ca obiectiv posibilitatea unei anumite instituții de învățământ, deja activă pe o anumită piață educațională, să identifice noi produse și servicii, care pot fi oferite, în zona tradițională de ofertă sau în domenii noi, prin: identificarea nevoilor nesatisfăcute și care pot fi abordate de instituția respectivă de învățământ, chiar prin reorientarea resurselor existente; compararea produselor/serviciilor educaționale oferite în alte zone/sectoare compatibile cu cele din sectorul/zona propriu(e).

De asemenea, un impact deosebit la nivelul beneficiarilor de educație îl au **elementele proprii de identitate** (simbol, slogan etc.) și **activitățile de promovare** de tipul „Ziua porților deschise” sau „Ziua unității școlare”, care, în plus, duc și la creșterea încrederii beneficiarilor în unitatea de învățământ, ca urmare a comunicării deschise, realizate în cadru informal.

C.53.:

- Minoritățile și grupurile defavorizate/vulnerabile și subreprezentate în populația școlară au beneficiat de mijloace și căi specifice de diseminare a ofertei educaționale?

Pentru a asigura accesul în comunitate și o comunicare eficientă, considerând educația ca serviciu universal, o școală de calitate se îngrijește, în mod special, de nevoile persoanelor și grupurilor dezavantajate și/sau cu nevoi speciale / excepționale de educație. În acest sens, aceste persoane și grupuri vor beneficia de **mesaje specifice**, precum și de **canale specifice de comunicare și promovare**, adecvate nevoilor și intereselor lor specifice.

### **Cerințe specifice pentru învățământul liceal, vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal**

A.33t.:

- Au fost prezentate în oferta educațională informații referitoare la cerințele de intrare, posibilitățile/condițiile pentru continuarea studiilor și/sau inserția pe piața muncii și nivelul de calificare obținut conform Cadrului național al calificărilor, pentru fiecare calificare profesională din oferta școlii?

**În plus** față de cerințele generale, pentru **învățământul liceal, vocațional și tehnologic, învățământul profesional și învățământul postliceal**, oferta educațională va cuprinde, în mod obligatoriu, și informații referitoare la:

- Cerințele de intrare: cerințe de studii, privind abilități și competențe specifice, participarea la probe de selecție etc.
- Posibilitățile/condițiile pentru continuarea studiilor și/sau inserția pe piața muncii și nivelul de calificare obținut conform Cadrului național al calificărilor, pentru fiecare calificare profesională din oferta școlii. De exemplu, oferta educațională va preciza: principalii operatori economici din localitate sau din regiune, care oferă locuri de muncă adecvate calificărilor obținute și unde se vor putea angaja absolvenții cu certificatul de calificare dobândit; instituțiile de învățământ superior alese, cu predilecție, de către absolvenți, și care este rata de succes etc.

A.34t.

- Oferta de formare profesională prin învățământul profesional și tehnic a fost fundamentată pe cererea previzionată de forță de muncă pentru domeniile de pregătire școlarizate, evidențiată în PLAI și PRAI?

**În plus** față de cerințele generale, **oferta educațională va cuprinde cererea previzionată de forță de muncă pentru domeniile de pregătire școlarizate**, evidențiată în PLAI și PRAI—de exemplu, care dacă se estimează apariția unor noi operatori economici sau extinderea activității celor care există, deja, pe piață. Pentru aceasta, recomandăm introducerea în oferta educațională a unei scurte descrieri a profilului unității raportat la comunitate, cu exemple de industrii sau alte domenii care se dezvoltă în zonă și la care absolvenții pot avea acces.

A.35t.:

- Contractul-cadru încheiat cu operatorii economici/instituțiile publice partenere pentru învățământul profesional/dual este prezentat în oferta educațională?

**În plus** față de cerințele generale, **oferta educațională** pentru **învățământul profesional/dual va cuprinde și** contractului-cadru încheiat cu operatorii economici/instituțiile publice partenere.

A.12.t./1.:

- Există comunicare cu reprezentanții operatorilor economici din domeniile de pregătire școlarizate, în vederea stabilirii unei oferte

Unitatea de învățământ profesional și tehnic va dovedi, de asemenea (prin

de formare profesională în concordanță cu nevoile specifice ale pieței muncii pe plan local și cu prioritățile de dezvoltare locală?

documente sau interviuri) **comunicarea cu operatorii economici, în elaborarea ofertei educaționale și a curriculumului în dezvoltare locală pentru fiecare domeniu de pregătire profesională** existent în unitate.

B.99.:

- Oferta educațională este revizuită, dacă este cazul, pe baza rezultatelor evaluării interne?

B.100.

- Evoluția indicatorilor fundamentali privind participarea școlară și rezultatele învățării (definiți conform Sistemului național de indicatori privind educația - SNIE), menționați în strategiile sectoriale/ programele de reformă existente, este utilizată pentru revizuirea ofertei educaționale?

B.102.:

- Rezultatele evaluării nivelului de satisfacție a beneficiarilor este utilizată pentru revizuirea ofertei educaționale?

C.34.:

- Rezultatele activităților de consiliere psihopedagogică sunt utilizate pentru îmbunătățirea ofertei educaționale?

C.103.:

- Compararea cu cele mai bune practici (*benchmarking*) este utilizată pentru îmbunătățirea ofertei educaționale?

C.104.:

- Oferta educațională este revizuită pe baza evaluării progresului obținut în rezultatele învățării și a stării de bine pentru antepreșcolarii, preșcolarii/elevii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte?

C.105.:

- Oferta educațională este revizuită pe baza evaluării factorilor de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate?

C.118.:

- RAEI și datele oferite de CEAC sunt utilizate pentru revizuirea ofertei educaționale?

Parcurgerea "cercului calității" și, implicit, dovada funcționării mecanismelor de îmbunătățire a calității o reprezintă **revizuirea ofertei educaționale**. Recomandăm ca revizuirea ofertei educaționale să se realizeze, **împreună cu revizuirea PDI/PAS, cel puțin o dată la doi ani** – și chiar mai des dacă apar evenimente cum sunt cele enumerate mai jos. Oferta va fi revizuită în condițiile definite la pagina 29 a acestui Ghid.

Ca și în cazul PDI/PAS, **oferta educațională poate fi revizuită ca urmare a rezultatelor activității de orientare și consiliere**. De exemplu, dacă se constată o creștere a nivelului hărțuirii (*bullying*-ului) sau o scădere a interesului părinților față de evoluția școlară a copiilor, în oferta educațională pot fi introduse activități specifice—respectiv, de combatere a *bullying*-ului și de educație parentală. În acest sens, cadrele didactice, elevii și părinții pot apela la psihologi voluntari, la diferite ONG de profil, pot suna la liniile telefonice puse la dispoziție (de exemplu, "Telefonul copilului"). Amintim, în acest sens, liniile telefonice pe care pe care inspectoratele le-au pus la dispoziția părinților și a copiilor pentru sfaturi legate de sănătatea mentală a copiilor în perioada pandemiei.

## VI-1. ANEXA 1—BAZA LEGALĂ

- Legea nr. 1/2011 a Educației Naționale, cu modificările și completările ulterioare și legislația subsecventă.
- OUG nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare și legislația subsecventă.
- HG nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar
- O.MEC nr. 5.447/31.08.2020 REGULAMENT-CADRU de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP).
- O.MENCS nr. 6134/2016 privind interzicerea segregării școlare în unitățile de învățământ preuniversitar
- Legea nr. 272/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului și legislația subsecventă.
- Legea nr. 544 / 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare
- Acte normative privind drepturile și protecția minorităților naționale în România—v. [http://www.edrc.ro/juridic\\_search.jsp](http://www.edrc.ro/juridic_search.jsp).
- Acte normative privind combaterea discriminării—v. <https://cncd.ro/legislatie>. LEGE nr. 2 din 4 ianuarie 2021 privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea antițigănistului.
- Ghidul metodologic privind Sistemul național de indicatori pentru educație (SNIE) poate fi descărcat la: <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/23440>.

## VI-2. ANEXA 2—SURSE DE INFORMAȚII PRIVIND ÎNDEPLINIREA CERINȚELOR

### I. Documente:

- **PDI/PAS curent și cel anterior** (dacă este cazul).
- **Planul managerial pentru anul în curs și pentru anii școlari pentru care este valabil PDI/PAS.**
- **Oferta educațională** existentă și cea anterioară (dacă este cazul—în situația unor revizurii majore)
- **Alte documente** de diagnoză, prognoză evidentă—**la inițiativa unității de învățământ** (dacă este cazul).

**Documentele menționate se încarcă în platforma ARACIP**, la rubrica Documentele școlii și, pentru a fi luate în considerare în procesul de evaluare externă, vor fi atașate cererii de evaluare externă.

### II. Observare:

- Afișarea documentelor de prognoză în incinta unității de învățământ.
- Publicarea documentelor de prognoză pe pagina web a unității de învățământ.

### III. Interviuri / chestionare:

Vor fi aplicate chestionare și / sau vor fi intervievați reprezentanți ai elevilor, ai părinților și ai cadrelor didactice, prin care se vor evalua:

- Nivelul cunoașterii documentelor de prognoză—PDI/PAS, planul managerial și oferta educațională.
- Modul de comunicare de la nivelul unității de învățământ în privința elaborării, implementării, evaluării și revizuirii documentelor de prognoză.
- Nivelul implicării cadrelor didactice și, după caz, a elevilor și părinților în procesul elaborării, implementării, evaluării și revizuirii documentelor de prognoză.

### Notă:

Pentru interviuri / chestionare, vor fi avute în vedere proporțiile menționate în O.MEC nr. 4488/2020 pentru aprobarea Procedurii privind modalitatea de derulare online a activităților de

evaluare externă în vederea acordării autorizației de funcționare provizorie și a acreditării pentru unitățile de învățământ preuniversitar de stat și particular, pe perioada stării de alertă și a O.MEC nr. 5927/2020 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului educației și cercetării nr. 4.488/2020 (Anexa 2).