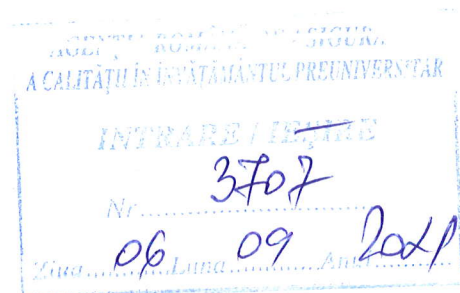


Ghiduri pentru aplicarea unitară a  
standardelor de evaluare

Volumul 3



**Evaluarea internă și  
externă a îmbunătățirii  
și învățării  
organizaționale**

**Pentru o școală mai bună!**

ARACIP

București

2021

# CUPRINS

	Pagina
Sumar executiv	2
I. Introducere	4
II. Îmbunătățirea continuă și învățarea organizațională—aspecte generale și conceptuale	7
III. Lista indicatorilor și a cerințelor privind îmbunătățirea continuă și învățarea organizațională— aferește standardelor și standardelor de referință	12
IV. Interpretări, explicații și exemplificări—cerințe privind îmbunătățirea continuă și învățarea organizațională	20
V-1. Anexa 1—baza legală, note și bibliografie	30
V-2. Anexa 2—surse de informații privind îndeplinirea cerințelor	32

# SUMAR EXECUTIV

Obiectivul ARACIP este de a realiza evaluarea externă a calității pentru unitățile de învățământ preuniversitar. În vederea realizării 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 ale îmbunătățirii continue și ale învățării organizaționale**, pe baza bunelor practici manageriale, naționale și internaționale.

**Partea a III-a** cuprinde **lista tuturor indicatorilor și cerințelor** (descriptorilor) aferente standardelor și standardelor de referință, care sunt abordate în acest ghid și care răspund întrebării fundamentale avute în vedere: **În ce măsură este școala o instituție de succes, care învață și se îmbunătățește continuu?**

Lista indicatorilor și a cerințelor este structurată pe două coloane:

- Prima coloană cuprinde indicatorii și descriptorii, așa cum apar în HG 994/2020.
- Cea de-a doua coloană explică nivelul minim de realizare aferent standardelor și standardelor de referință, la care se referă acest ghid, cu alte cuvinte, care sunt 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 **definirea, măsurarea și asigurarea îmbunătățirii continue și pentru promovarea învățării organizaționale**, 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.

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.

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, pe care evaluatorii (interni și externi) le vor folosi pentru dovedirea îndeplinirii cerințelor menționate în Ghid.



# 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 (aprobate 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 comunității, 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 așteptate 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, pentru evaluarea internă și externă a capacității unității școlare de a-și îmbunătăți continuu activitatea și de a învăța, își propune să faciliteze înțelegerea unitară a modului în care o instituție de învățământ răspunde la cea de-a cincea întrebare din lista de mai sus.

**Ca urmare, procesul de evaluare internă și externă va stabili:**

- **Măsura în care unitatea de învățământ cunoaște nevoile beneficiarilor direcți și indirecti de educație, îi implică în viața școlară și răspunde nevoilor și solicitărilor acestora.**
- **Măsura în care unitatea de învățământ îmbunătățește continuu viața școlară, climatul școlar și, cu precădere, indicatorii privind accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine.**
- **Măsura în care unitatea de învățământ este o organizație care învață, din succes, dar și din greșeli, și care folosește rezultatele învățării organizaționale pentru îmbunătățirea continuă a activității.**

Pe această bază, au fost selectați indicatorii și descriptorii relevanți pentru evaluarea modului 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 instituțiile de învățământ la mai multe întrebări fundamentale. De exemplu, o serie de cerințe de la **Indicatorul 1**. (Existența, structura și conținutul documentelor proiective: planul de dezvoltare și planul managerial), cum ar fi cele referitoare la îndeplinirea țințelor strategice propuse în PDI/PAS și a activităților din planurile manageriale, au relevanță atât pentru **capacitatea de dezvoltare instituțională** (realistă, adaptată condițiilor, sustenabilă, etc.), cât și pentru **capacitatea de îmbunătățire continuă și învățare organizațională**. La fel, răspunsul la cerințele privind promovarea sistematică, în comunitate, a progresului și rezultatelor instituției de învățământ, este relevant și pentru întrebarea, "În ce măsură școala servește nevoile și interesele membrilor comunității, ale comunității în ansamblu și ale societății în general?" cât și pentru 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 și de întrebările de evaluare) fiind, însă, diferită.

Reamintim, în acest context, și câteva considerații generale referitoare la standarde (aprobat 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 respectarea tuturor cerințelor îndeplinite la autorizare, și **funcționarea unității de învățământ, conform reglementărilor legale în vigoare**, 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 prin propriul plan de dezvoltare și prin alte documente manageriale, 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. ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ ȘI ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ—ASPECTE GENERALE ȘI CONCEPTUALE

**Ghidul pentru evaluarea internă și externă a îmbunătățirii continue și a învățării organizaționale își propune să faciliteze înțelegerea unitară a modului în care este evaluat succesul unității școlare în realizarea misiunii asumate, anume educația.**

Diversificarea și evoluția rapidă nevoilor (individuale și sociale) de educație fac necesare dezvoltarea continuă și adaptarea ofertei de educație a fiecărei unități de învățământ pe două dimensiuni: extensivă și intensivă.

Dezvoltarea "**extensivă**" a educației formale (oferite de școală) înseamnă extinderea ofertei de educație către un număr sporit de membri ai comunității. Dacă ne referim la învățământul preuniversitar, aceasta înseamnă, în primul rând, extinderea învățământului obligatoriu, atât prin coborârea vârstei de intrare (prin generalizarea clasei pregătitoare și, recent, a grupei mari de la grădiniță) și prin includerea liceului în învățământul obligatoriu (așa cum prevede Legea Educației Naționale).

Dezvoltarea extensivă mai înseamnă și aducerea în școală a unor categorii de beneficiari care, tradițional, nu mai aveau de-a face cu învățământul preuniversitar—de exemplu, prin programele de "șansa a doua" sau prin cele de educație a părinților.

Dezvoltarea "**intensivă**" se referă la modificări interne, mai ales curriculare ("arhitectură", conținuturi, metodologie, auxiliare—inclusiv digitale), inclusiv în privința nucleului "dur" și peren al educației școlare, respectiv **componenta identitară** (de "reproducție" culturală) și cea care asigură dezvoltarea **competențelor cheie** (considerate necesare pentru funcționarea optimă în societate).

Aceste schimbări au impus și o reconsiderare a ceea ce, în mod tradițional, se considera "educație de calitate", mai ales prin creșterea dimensiunii "externe" a acestui concept, respectiv, **îndeplinirea așteptărilor beneficiarilor**. În plus, s-a pus un accent mai mare decât în trecut, pe **nevoia de îmbunătățire continuă**, inclusiv prin învățarea din propriile experiențe (și greșeli).

### 1. O școală de calitate își îmbunătățește continuu activitatea

În general, conceptul de „calitate” este asociat cu meritul, valoarea sau excelența. Ca urmare, "calitatea" (educației—ca, de altfel, a oricărui produs sau serviciu) este un **concept relativ și specific unei anumite societăți**, pornind de la setul specific de valori, în funcție de care se judecă "meritul" sau "excelența". De exemplu, dezbaterea actuală despre calitatea educației în mediul online, nu va aduce un acord dacă valorile împărtășite de susținătorii / detractorii acesteia sunt diferite, chiar contradictorii.

Deci, o evaluare privind cât de „bună” este educația nu poate exista în afara unei anumite societăți și culturi: nu se poate vorbi de o calitate a educației „în sine”, ci în funcție de valorile promovate în societate, în funcție de o multitudine de factori contextuali, situaționali și istorici care au determinat evoluția respectivei societăți. Pornind de la valorile împărtășite, fiecare societate și-a construit un sistem corespunzător de educație, care să reprezinte și să reproducă acele valori. Ca urmare, „educația de calitate” înseamnă ceva într-o societate democratică și cu totul altceva într-una totalitară.

**Deci, prima premisă a unei educații de calitate este setul dominant de valori al societății respective.**

De exemplu, pornind de la valorile unei societăți deschise, democratice și pluraliste, așa cum se prefigurează din documentele fundamentale naționale (cum ar fi Constituția României) și europene (cum ar fi Tratatul privind Uniunea Europeană sau Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene), o școală "de calitate" ar trebui să educe, printre altele, independența gândirii, apărarea drepturilor și libertăților



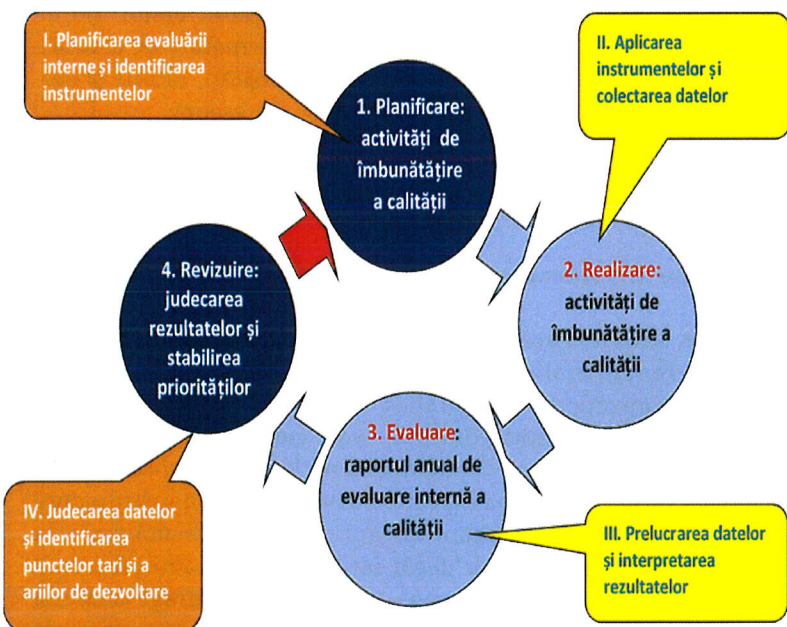
fundamentale, cinstea și respectul pentru justiție, acceptarea diversității modurilor de viață, a opiniilor și a ideilor diferite de cele proprii, angajamentul în promovarea proceselor democratice, preocuparea pentru bunăstarea proprie, a altor persoane și a societății etc.

Analizând concepțiile și teoriile privind calitatea educației, precum și valorile sociale dominante, primul pas întreprins de ARACIP, în cadrul demersului de configurare a unui sistem al calității în învățământul preuniversitar, a fost elaborarea și promovarea unor **principii ale educației de calitate**<sup>1</sup>, care au fundamentat primele standarde, metodologii și proceduri de evaluare a calității educației<sup>2</sup> și care reflectau nevoile sociale de atunci, identificate și exprimate în urma unui proces intens de dezbatere publică.

Ținând seama de schimbările din societatea românească, marcate, în principal, de aderarea la Uniunea Europeană, acest proces de fundamentare a conceptului de calitate, pe valori și principii, a fost reluat, în 2013, prin **a doua declarație de principii** a ARACIP<sup>3</sup>, care a inițiat demersul de înnoire a cerințelor și procesului de evaluare internă și externă a calității educației, așa cum s-au configurat, în final, prin noile standarde și metodologii.

Ambele documente privind principiile calității educației, subliniau necesitatea concentrării activității manageriale pe **îmbunătățirea continuă a activității și pe rezultatelor unității de învățământ pe trei dimensiuni fundamentale: accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine.**

Din această perspectivă trebuie interpretat și "cercul calității"<sup>4</sup>: **calitatea există numai dacă evaluăm rezultatele activității și numai dacă, pe baza reflecției și judecării valorii acestor rezultate, revizuim activitatea și o îmbunătățim.**



Este vorba de etapele numerotate cu 4 și 1 din acest ciclu de îmbunătățire continuă—marcate diferit în desenul alăturat. Cu alte cuvinte, **pentru a putea vorbi de îmbunătățire continuă cercul calității trebuie închis.**

Menționăm, și aici, nevoia de a discuta aceste aspecte la două niveluri: al activităților de îmbunătățire a educației, în sine (realizate **la nivel managerial**), dar și la evaluarea acestora (realizată, preponderent de **Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității—CEAC**). Cu alte cuvinte, este bine să avem în vedere și îmbunătățirea metodelor și a instrumentelor de evaluare a calității.

**A doua premisă a sistemului de evaluare a calității a fost Legea Calității Educației, adoptată în 2005<sup>5</sup>, prin definiția calității educației (în Art. 3) ca ansamblu de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate.**

Această definiție indică faptul că o școală de calitate își îmbunătățește continuu activitatea și rezultatele privind **accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine pe două dimensiuni: respectând într-o măsură mai mare cerințele din standardele de calitate, pe de o parte, și îndeplinind, într-o măsură mai mare, așteptările beneficiarilor direcți și indirecti ai educației, pe de altă parte.**

Cu alte cuvinte, o școală de calitate nu-și îmbunătățește doar procesele interne—cum ar fi procurarea și alocarea resurselor, derularea proceselor educaționale fără perturbări, asigurarea sănătății și securității participanților la educație etc., ci este **absolut necesară deschiderea școlii spre nevoile, interesele și așteptările beneficiarilor serviciilor educaționale.**



### Deci, calitatea serviciilor educaționale:

- Nu mai este doar un apanaj al școlii, ci se găsește la "interfața" dintre școală și beneficiarii de educație, dintre școală și comunitate.
- Nu mai este demonstrată doar de procesele interne și de eficiența acestora, ci și de eficiența externă a educației oferite și de adaptabilitatea ofertei educaționale la nevoile, interesele și cerințele individuale și sociale.

De exemplu:

- Nu poate fi considerată "de calitate" o unitate de învățământ, care nu asigură accesul tuturor beneficiarilor la serviciile educaționale—inclusiv celor cu dizabilități sau aparținând minorităților—, sau care discriminează o anumită categorie de beneficiari—indiferent cât de dotată e (de câte calculatoare și auxiliare curriculare dispune).
- Nu poate fi considerată "de calitate" o unitate de învățământ, care nu-și respectă beneficiarii, indiferent câte diplome de doctorat, de masterat sau câte credite de dezvoltare profesională dețin cadrele didactice.
- Nu poate fi considerată "de calitate" o unitate de învățământ profesional și tehnic, care oferă calificări nesolicitate pe piața muncii, indiferent cât de bine sunt dotate atelierele și de cât de bine sunt pregătiți profesorii.

## 2. O școală de calitate este o organizație care învață

Conceptul de "**organizație care învață**" nu este nou, fiind consacrat la începutul anilor '90 ai secolului trecut, mai ales prin lucrările lui Peter Senge<sup>6</sup>. Deși introdus inițial în relație cu mediul de afaceri, conceptul cunoaște o serie de extensii și către mediul non-profit, inclusiv școli și universități, ultima și cea mai cunoscută fiind cea dezvoltată de Marco Kools și Louise Stoll, cu sprijinul OECD<sup>7</sup>. În esență, **o unitate de învățământ, pentru a putea fi definită drept "organizație care învață", trebuie să creeze un cadru adecvat învățării și să încurajeze toți membrii organizației respective (elevi, profesori, părinți etc.) să învețe, să se dezvolte și să se transforme, ei înșiși și, astfel, întreaga organizație să devină mai bună, să se transforme și să se îmbunătățească.**

Pentru aceasta, **managementul unității de învățământ trebuie să îndeplinească anumite condiții:**

- **Să asigure dezvoltarea unei viziuni comune, împărtășite de toți membrii organizației, privind educația și învățarea.** Cu alte cuvinte, să asigure **leadership**—adică, **direcție** (obiective clare pentru dezvoltare) și **motivare** (printr-o cultură organizațională favorabilă învățării) pentru membrii organizației, pentru a pune în practică o anumită viziune asupra educației—sau, cum se spune, "să tragă toată lumea în aceeași direcție". Un rol important, în acest sens, îl au documentele de prognoză (planul de dezvoltare instituțională, planul managerial, oferta educațională), care trebuie să devină instrumente manageriale esențiale (vezi, în acest sens, și Ghidul dedicat dezvoltării instituționale). Pe de altă parte, la fel de importantă este existența unui director, care este mai mult decât un manager ce administrează organizația școlară și procesele educaționale, fiind un lider, o persoană care inspiră și atrage oamenii către viziunea comună organizațională, creată împreună. Ca urmare, planul de dezvoltare instituțională nu trebuie să reprezinte doar viziunea unei singure persoane, ci a întregii organizații, inclusiv a beneficiarilor—părinți, comunitatea locală, angajatori etc.).
- **Să creeze și să susțină oportunități de învățare continuă pentru întregul personal**, de la debutanți, până la cadre didactice cu gradul I și / sau doctorat, inclusiv pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic, realizând o îmbinare între învățarea profesională, obiectivele școlii (planul de dezvoltare instituțională) și nevoile elevilor. De exemplu, managementul va susține participarea cadrelor didactice la stagii de formare de scurtă sau de lungă durată sau la alte forme de dezvoltare profesională / cum ar fi, de exemplu, *job-shadowing* sau stagii de predare-învățare etc., împreună cu organizații școlare partenere din țară și din Europa, încurajând, totodată, recunoașterea și echivalarea competențelor dobândite.
- **Să promoveze învățarea în echipă**, prin cumularea și valorificarea învățării individuale—prin rețele de comunicare (în interiorul organizației și în afara acesteia) și prin așa numitele "comunități de practică" sau "comunități de învățare". De exemplu: să promoveze realizarea unor planificări intercorelate la discipline consacrate precum matematică, fizică, biologie și chimie; să dezvolte proiecte de lecții comune la discipline din arii curriculare diferite sau la aceeași disciplină, urmate de realizarea lecțiilor respective și de analiza (comună) a punctelor tari și a zonelor ce necesită îmbunătățire; dezvoltarea unor

lecții demonstrative, cu participarea colegilor din alte organizații școlare. Astfel, problemele complexe, inerente activității unei instituții de învățământ, sunt abordate mai eficient, iar coordonarea activității diferitelor compartimente și persoane este mult ușurată—prin obiectivele comune și prin cultura comună creată.

- **Să promoveze, sistematic, și să recompenseze învățarea, inclusiv din greșeli.** De exemplu, evaluarea personalului să cuprindă și lecțiile învățate din dezvoltarea profesională; deci, nu numai să încurajeze participarea la programele de dezvoltare profesională, ci și aplicarea, la clasă, a celor învățate, inclusiv reflecția privind aspectele care au putut fi aplicate, cu succes, sau nu, și de ce au avut sau nu au avut succes. Sau, alt exemplu, având în vedere că învățarea și dezvoltarea profesională a profesorului se pot petrece chiar în timpul activității curente de la clasă: este nevoie ca managerii să încurajeze (prin asistențele la ore sau prin alte activități) reflecția profesorului asupra propriei practici pentru a o îmbunătăți, încurajând atitudini reflectate prin aserțiuni, cum ar fi: "acum nu mi-a ieșit foarte bine, deci data viitoare voi face așa... și așa...". Și, să nu uităm, a învăța din propriile greșeli este cea mai facilă formă de învățare individuală, cu condiția ca aceasta să nu fie penalizată atunci când apare, să nu fie stigmatizată și transformată în exemplu negativ. De aceea, ar trebui susținute și consacrate, ca normale, demersuri de evaluare (și chiar de autoevaluare), care să înceapă cu aspectele pozitive ale activității unui elev și să continue cu aspectele care ar trebui îmbunătățite (de exemplu, la Matematică: ".....astăzi ai demonstrat că poți să treci din planul concret în planul abstract și invers și că știi să aplici teorema lui Pitagora, dar ar trebui să fii mai atent la ceea ce înseamnă calcule efective; după cum vezi, rezultatul final obținut de tine nu este cel corect; în plan abstract acest rezultat nu are efecte, dar în plan real, diferențele valorice pot conduce la pierderi semnificative de bani").
- **Să demonstreze gândire critică față de modelele, practicile și prejudecățile existente,** inclusiv prin încurajarea exprimării punctelor de vedere diferite față de practicile existente în unitatea de învățământ, față de "așa se face la noi" sau "așa se face, pentru că așa spun eu că trebuie făcut". Deci, dialogul (și nu confruntarea) devine abordarea "standard" atunci când apar puncte de vedere diferite. La nivelul procesului didactic, va fi încurajată identificarea unor soluții multiple / variante alternative de soluționare a problemelor. De aceea, având înrădăcinată o astfel de abordare, o organizație care învață este capabilă de "dez-învățare" atunci când anumite modele, practici sau comportamente se dovedesc a fi perimate / demodate / depășite, înlocuindu-le cu altele noi, prin recunoașterea validității și asumare comună (asta neînsemnând "reinventarea roții", ci trecerea, mai departe, pe un alt palier de dezvoltare). De exemplu, de ani buni, geometria în plan avea doar a abordare scalară, dar acum are o abordare combinată, scalară și vectorială, susținând astfel o mai bună înțelegere a lumii care ne înconjoară
- **Să gândească sistemic**—punând în relație toate elementele și aspectele care caracterizează o educație de calitate, dar și toți actorii care participă într-o formă sau alta la ea, privind organizația ca pe o parte integrată într-un întreg mai mare, comunitar. De exemplu, din perspectivă internă, să coreleze echipamentele și resursele digitale achiziționate cu competențele digitale ale profesorilor, dar și cu accesul elevilor și al profesorilor la Internet; sau, din perspectivă externă, să pună în legătură organizația școlară cu celelalte asemeni ei, cu cele care preiau copii/ elevii și duc mai departe educația acestora (de exemplu, grădinițele și școlile primare, sau gimnaziile și liceele), cu organizațiile de pe piața muncii și cu comunitatea locală de care aparțin (ca și clienți finali).

Promovarea învățării organizaționale este o necesitate pentru orice organizație școlară: dacă, până nu demult, școala îți dădea toate cunoștințele / competențele de care aveai nevoie pe parcursul întregii vieți, în prezent, din cauza schimbărilor economice și sociale tot mai rapide și mai impredictibile, acest lucru nu mai este posibil.

Ca urmare, așa cum am mai subliniat, **nevoile și cererea de educație din partea indivizilor și a comunităților evoluează la fel de rapid**<sup>8</sup>. De exemplu (vezi, în acest sens, Ghidul dedicat evaluării stării de bine), în ultimul timp învățarea socială și emoțională tinde să devină la fel de importantă, în școală, cum este învățarea cititului, scrisului și socotitului. La fel și dezvoltarea gândirii critice, a autonomiei și a creativității.



Ca urmare, cerințele (explicate în capitolele următoare), care definesc succesul oricărei organizații școlare, sunt grupate pe trei dimensiuni:

- Cunoașterea nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti de educație, implicarea lor în viața școlară și răspunsul unității de învățământ la nevoile și solicitările acestora.
- Învățarea organizațională—din succes, dar și din greșeli—și folosirea rezultatelor acestei învățări pentru îmbunătățirea continuă a activității instituției de învățământ.
- Îmbunătățirea continuă a vieții școlare, a climatului școlar și, cu precădere, a indicatorilor privind accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine.

Este, deja, evident că vor exista multe **cerințe comune pentru dezvoltarea instituțională și pentru îmbunătățirea continuă**, având ca indicatori de bază: managementul strategic și planificarea bine fundamentată a dezvoltării; dezvoltarea personalului; conștientizarea nevoilor de dezvoltare comunitară, monitorizarea și evaluarea, cu caracter sistematic, ale proceselor interne etc.—care au fost avute în vedere în procesul de elaborare a standardelor și care vor fi explicate în continuare.

Ca urmare, cerințele minime (pentru nivelul "satisfăcător"), formulate în capitolul următor, vor fi, parțial, identice cu cele din alte Ghiduri (de exemplu, cel privind dezvoltarea instituțională), dar perspectiva de abordare și întrebările de evaluare (cu explicațiile aferente, din Capitolul IV) vor fi puțin diferite. De exemplu, dacă cerințele privind dezvoltarea instituțională (descrise în Ghidul respectiv) se referă, cu precădere la **documentele** manageriale (plan de dezvoltare instituțională, plan managerial, ofertă educațională), aceeași cerință va fi interpretată **din perspectiva procesului** și, mai ales a **rezultatelor** acestuia în direcția îmbunătățirii continue.

De asemenea, consultarea și participarea beneficiarilor și a celorlalți actori la planificarea, realizarea, evaluarea și revizuirea activității unității de învățământ este cuprinsă în numeroase acte normative, care reglează **funcționarea** acesteia (cum ar fi Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar). Pentru a evita (pe cât posibil) suprapunerile și repetițiile, aspectele care țin de **funcționarea organismelor consultative** ale beneficiarilor (organizațiile de părinți și elevi), respectiv **funcționarea organismelor deliberative** (unele incluzând și reprezentanți ai beneficiarilor) - cum ar fi Consiliul de administrație, Consiliul profesoral, Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC) vor fi tratate, pe larg în Ghidul dedicat **funcționării și guvernancei** instituției de învățământ.

În capitolul următor, vom trece în revistă cerințele (indicatorii și descriptorii), care se referă la îmbunătățirea continuă și la învățarea organizațională, precum și ceea ce considerăm a fi **minimum** de îndeplinit la nivelul unității de învățământ. În cel de-al IV-lea capitol, vom explica și comenta toate cerințele (obligatorii sa nu), grupate nu în ordinea indicatorilor din HG 994/2020, ci în cele trei domenii menționate mai sus, relevante pentru îmbunătățirea continuă și învățarea organizațională:

- Cunoașterea nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti de educație, implicarea lor în viața școlară și răspunsul unității de învățământ la nevoile și solicitările acestora.
- Învățarea organizațională și folosirea rezultatele acestei învățări pentru îmbunătățirea continuă a activității instituției de învățământ.
- Îmbunătățirea continuă a vieții școlare și a climatului școlar și, cu precădere, a indicatorilor privind accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine.



### III. LISTA INDICATORILOR ȘI A CERINȚELOR PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ ȘI ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ—AFERENTE STANDARDELOR ȘI STANDARDELOR DE REFERINȚĂ

Pentru a răspunde la întrebarea fundamentală:

**În ce măsură este școala o instituție de succes, care învață și se îmbunătățește continuu?**

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")
<p><b>Indicatorul 1. Existența, structura și conținutul documentelor proiective: planul de dezvoltare și planul managerial</b></p>	
<p>B.5. Îndeplinirea țintelor strategice propuse în PDI/PAS în proporție de cel puțin 75%.</p>	<p><b>Cel puțin 3/4 dintre obiectivele (țintele) strategice au fost îndeplinite pentru PDI/PAS anterior.</b></p>
<p>B.6. Revizuirea, dacă este cazul, a PDI/PAS (inclusiv a țintelor strategice), ca urmare a modificării contextului economic, demografic, social, cultural, legislativ etc. în care funcționează organizația furnizoare de educație.</p>	<p><b>PDI/PAS a fost revizuit, obligatoriu, în termen de maximum un an, dacă:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A existat o schimbare legislativă fundamentală în legislație (de exemplu, apariția unei noi Legi a Educației).</li><li>• 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.</li></ul>
<p>B.7. Realizarea integrală a activităților din planurile manageriale pentru ultimul ciclu de învățământ.</p>	<p><b>Toate activitățile din planul managerial aferent anului școlar în curs și anului școlar anterior au fost realizate.</b></p>
<p><b>Indicatorul 2. Organizarea internă și funcționarea curentă a unității de învățământ</b></p>	
<p>C.9. Promovarea (prin afișare la loc vizibil și în format electronic, pe pagina web a unității de învățământ) activităților curriculare, extracurriculare, de dezvoltare profesională a cadrelor didactice.</p>	<p><b>Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excelent"—v., mai jos, explicații și interpretări.</b></p>

C.13. Existența unui sistem de monitorizare, alertă și intervenție timpurie în privința cazurilor de absenteism, risc de abandon școlar și rezultate slabe la învățatură.

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

B.21. Colectarea sistematică, de la nivelul comunității și al unității de învățământ, a datelor privind destinația ulterioară a absolvenților, pentru fiecare nivel de învățământ și program de studiu, pe bază de eșantion.

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

B.20t. Colectarea sistematică, de la nivelul comunității și al unității de învățământ, a datelor necesare pentru corelarea ofertei de formare profesională a unității de învățământ cu cererea pieței muncii.

### **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 țintelor 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 țintelor strategice stabilite în PDI/PAS.

C.45. Existența unui sistem propriu de recompense pentru personalul angajat (cum ar fi: scrisori de mulțumire, diplome, sprijin acordat pentru activitatea științifică și de dezvoltare profesională, acordarea de titluri onorifice de

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

**Cunoașterea destinației ulterioare:**

- pentru **toți absolvenții** nivelurilor de învățământ preșcolar, primar și gimnazial;
- pentru **toți absolvenții** învățământului profesional și tehnic;
- pentru **cel puțin 25% dintre absolvenții** celorlalte niveluri și forme de învățământ, inclusiv pentru unitățile care oferă activitate extrașcolară și pentru cluburile sportive școlare.

Vor fi colectate, anual, date privind **cererea de pe piața muncii** și privind **tendențele înregistrate** (creștere / descreștere a cererii) **pentru toate calificările oferite.**

**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.**



cadru didactic al lunii/anului etc.).

C.47. Existența unui plan de dezvoltare profesională a personalului didactic auxiliar și nedi-dactic calificat, în vederea dobândirii de competențe și abilități conform nevoilor comunității școlare și țintelor de dezvoltare stabilite.

### Indicatorul 9. Definierea și promovarea ofertei educaționale

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 confidențialității datelor cu caracter personal și evitând etichetarea.

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.54. Îmbunătățirea ofertei educaționale în funcție de schimbările înregistrate în comunitate (contextul demografic, economic și social, piața muncii etc.).

### 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 11. Realizarea activităților de învățare, asigurarea participării și obținerea stării de bine

B.67. Demonstrarea progresului în utilizarea echipamentelor și aplicațiilor informatice și

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

**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 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**.

**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.**

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.

Documentele de diagnoză și alte documente manageriale obligatorii (cum ar fi rapoartele de activitate) vor menționa, explicit, **extinde-**

multimedia la alte discipline decât cele de specialitate - ca număr de discipline și/sau procent din numărul total de ore (cu excepția învățământului antepreșcolar și preșcolar).

### **Indicatorul 12. Rezultatele obținute (participare școlară, rezultatele învățării și starea de bine)**

B.74. Îmbunătățirea participării la educație, pentru toate nivelurile, formele și tipurile de învățământ existente în unitatea de învățământ, inclusiv la activitățile extracurriculare.

B.75. Îmbunătățirea rezultatelor învățării, pentru toate nivelurile, formele și tipurile de învățământ existente în unitatea de învățământ, inclusiv pentru activitățile extracurriculare.

B.77. Îmbunătățirea rezultatelor școlare (participare, rezultatele învățării și starea de bine) pentru antepreșcolarii, preșcolarii și elevii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile existente în unitatea de învățământ.

B.78. Îmbunătățirea participării elevilor la evaluările și examenele naționale, după caz, și a rezultatelor obținute de aceștia.

### **Indicatorul 13. Urmărirea traiectului școlar și/sau profesional ulterior al absolvenților**

B.85. Urmărirea destinației ulterioare a absolvenților, pentru fiecare promoție și pentru fiecare nivel de învățământ existent în unitatea de învățământ, pe bază de eșantion.

**rea utilizării echipamentelor și aplicațiilor informatice la alte arii curriculare / discipline de studiu și/sau ca procent din activitățile de învățare** realizate în cadrul ariilor curriculare / disciplinelor respective.

**Cumulativ:**

- **Diminuarea absenteismului** (mai ales numărul mediu de absențe nemotivate per elev).
- **Reducerea abandonului școlar.**

Dacă este cazul, **va fi explicată acțiunea factorilor obiectivi**, care au împiedicat îmbunătățirea.

**Cumulativ:**

- **Scăderea procentului elevilor corigenți și repetenți.**
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 8.**
- **Scăderea ponderii mediilor generale sub 7.**

Dacă este cazul, **va fi explicată acțiunea factorilor obiectivi**, care au împiedicat îmbunătățirea.

**Cumulativ**, cu referire **explicită pentru fiecare** categorie de copii/tineri dezavantajați/vulnerabili existentă în unitatea de învățământ:

- **Scăderea procentului elevilor corigenți și repetenți.**
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 8.**
- **Scăderea ponderii mediilor generale sub 7.**

Dacă este cazul, **va fi explicată acțiunea factorilor obiectivi**, care au împiedicat îmbunătățirea.

**După caz:**

- **Creșterea ponderii elevilor care participă** la evaluările naționale de la clasa a II-a, a IV-a și VI-a, din totalul elevilor înscriși.
- **Creșterea ponderii rezultatelor din categoria "cei mai buni 25%" combinată cu scăderea ponderii rezultatelor în categoria "cei mai slabi 25%",** prin raportare la rezultatele naționale sau județene la evaluările naționale de la clasa a II-a, a IV-a și VI-a.
- **Creșterea ponderii elevilor care participă** la Evaluarea Națională de la finele clasei a VIII-a, din totalul absolvenților.
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 8** la Evaluarea Națională de la finele clasei a VIII-a.
- **Scăderea ponderii mediilor generale sub 5** la Evaluarea Națională de la finele clasei a VIII-a.
- **Creșterea ponderii elevilor care participă** la Examenul de Bacalaureat, din totalul absolvenților.
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 8** la Examenul de Bacalaureat.
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 6** la Examenul de Bacalaureat.

Dacă este cazul, **va fi explicată acțiunea factorilor obiectivi**, care au împiedicat îmbunătățirea.

**Cunoașterea destinației ulterioare:**

- pentru **toți absolvenții** nivelurilor de învățământ preșcolar, primar și gimnazial;
- pentru **toți absolvenții** învățământului profesional și tehnic;



- pentru **cel puțin 25% dintre absolvenții** celorlalte niveluri și forme de învățământ, inclusiv pentru unitățile care oferă activitate extrașcolară și pentru cluburile sportive școlare.

C.90. Colectarea periodică (pe bază de eșantion) de informații privind satisfacția absolvenților și privind competențele dobândite (cu excepția absolvenților nivelurilor de învățământ antepreșcolar, preșcolar și primar).

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

C.91. Colectarea de informații privind satisfacția angajatorilor și altor instituții și organizații din comunitate privind competențele dobândite de absolvenți (cu excepția absolvenților nivelurilor de învățământ antepreșcolar, preșcolar și primar).

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

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

C.92. Consultarea cadrelor didactice și a organismelor consultative ale beneficiarilor în procesul de planificare bugetară.

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

#### **Indicatorul 15. Realizarea autoevaluării instituționale și asigurarea internă a calității conform prevederilor legale**

B.92. Evidențierea clară, în RAEI, a aspectelor îmbunătățite față de ultimul RAEI publicat, precum și a aspectelor care necesită îmbunătățire în următorul ciclu de evaluare internă și îmbunătățire a calității, prin raportare la factorii de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a antepreșcolarului/preșcolarului/elevului și obținerea rezultatelor scontate ale învățării.

Existența, **în ultimul RAEI:**

- **Cel puțin un rezultat** în privința îmbunătățirii **participării la educație, în anul școlar respectiv**, și **cel puțin o activitate, care are ca scop îmbunătățirii participării la educație în următorul ciclu** de evaluare internă și îmbunătățire a calității.
- **Cel puțin un rezultat** în privința îmbunătățirii **rezultatelor învățării, în anul școlar respectiv**, și **cel puțin o activitate, care are ca scop îmbunătățirii rezultatelor învățării în următorul ciclu** de evaluare internă și îmbunătățire a calității.
- **Cel puțin un rezultat** în privința îmbunătățirii **stării de bine, în anul școlar respectiv**, și **cel puțin o activitate, care are ca scop îmbunătățirii stării de bine în următorul ciclu** de evaluare internă și îmbunătățire a calității.

Dacă este cazul, **va fi explicată acțiunea factorilor obiectivi**, care au împiedicat îmbunătățirea.

C.94. Existența activităților de evaluare internă realizate la cererea beneficiarilor.

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

C.95. Participarea personalului unității de învățământ și a beneficiarilor relevanți la conceperea, realizarea și valorificarea activităților de îmbunătățire a calității.

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

C.96. Aplicarea metodelor statistice de analiză și interpretare a datelor obținute prin activități de evaluare internă.

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

C.97. Realizarea integrală a activităților planificate de îmbunătățire a calității.

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

## 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.

B.97. Revizuirea programelor de dezvoltare managerială și, respectiv, a activităților de dezvoltare profesională (întâlniri metodice, cercuri pedagogice, schimburi de experiență etc.), în funcție de nevoile identificate în procesul de evaluare a personalului și în cel de inspecție școlară.

C.99. Existența programelor de dezvoltare profesională realizate prin parteneriat internațional și centrate pe dezvoltarea dimensiunii europene și internaționale a educației.

C.100. Creșterea procentului cadrelor didactice care au participat la programe de masterat și/ sau de doctorat în domeniul educației.

C.101. Existența programelor de dezvoltare a echipelor pentru personalul didactic din cicluri diferite din cadrul unității de învățământ, împreună cu personalul de conducere, cu scopul îmbunătățirii comunicării și a relațiilor la nivelul personalului unității de învățământ

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

B.101. Măsurarea sistematică a nivelului de satisfacție a personalului și beneficiarilor în privința aspectelor esențiale ale vieții școlare: siguranța și sănătatea; baza materială și infrastructura; oferta educațională; comportamentul personalului; atractivitatea activităților de învățare; rezultatele învățării; accesul absolvenților la niveluri superioare de educație sau formare și pe piața muncii.

C.102. Informarea sistematică a personalului și a beneficiarilor privind rezultatele activităților de îmbunătățire a calității și de evaluare internă.

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

**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.

Recomandăm ca programul de dezvoltare managerială și profesională să fie **integrat în PDI/PAS și în planul managerial**, dar el poate fi document de prognoză de sine stătător.

Existența **dovezilor** (documente manageriale obligatorii, alte documente, rezultatele aplicării chestionarelor și interviurilor cu personalul unității de învățământ etc.) privind:

- **Nevoile de dezvoltare profesională și managerială** identificate în cadrul procesului de evaluare anuală a personalului și, dacă este cazul, în rapoartele de inspecție.
- **Programele / activitățile de dezvoltare profesională și managerială** care se adresează nevoilor identificate.

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

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

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

Aplicarea **cel puțin o dată, în fiecare an școlar**, a instrumentelor de măsurare a nivelului de satisfacție a personalului și beneficiarilor, care să se refere la **cel puțin un aspect al vieții școlare din fiecare categorie** de mai jos:

- Siguranța și sănătatea.
- Baza materială și infrastructura.
- Oferta educațională.
- Comportamentul personalului.
- Atractivitatea activităților de învățare.
- Rezultatele învățării obținute.
- Posibilitățile oferite absolvenților, în privința accesului la niveluri superioare de educație și pe piața muncii.

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

**Cerință, aferentă standardului de referință, necesară pentru evaluarea performanței la nivel "bine", "foarte bine" sau "excellent"**—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.

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.

C.106. Creșterea continuă a nivelului satisfacției părinților și, după caz, a copiilor/elevilor, precum și față de oferta educațională și funcționarea unității de învățământ

### 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.

C.107. Îmbunătățirea, de la ultima evaluare externă, a rezultatelor antepreșcolariilor, preșcolariilor/elevilor aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte.

C.108. Utilizarea comparației cu cele mai bune practici (*benchmarking*) pentru îmbunătățirea evaluării rezultatelor învățării.

C.109. Dezvoltarea instrumentelor proprii de evaluare a rezultatelor învățării prin utilizarea rezultatelor cercetării de profil.

### Indicatorul 19. Evaluarea calității activității corpului profesoral

B.104. Stabilirea, împreună cu cadrele didactice evaluate, a planurilor individuale de remediere a punctelor slabe identificate și de consolidare a zonelor de performanță și excelență.

**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.

Existența **dovezilor** (documente manageriale obligatorii, alte documente, rezultatele aplicării chestionarelor și interviurilor cu personalul unității de învățământ) privind:

- **Analiza rezultatelor învățării** (la evaluarea curentă—aprecieri, calitative, note și medii—și, după caz, la evaluările și examenele naționale) obținute în anul școlar precedent.
- **Utilizarea rezultatelor analizei** pentru revizuirea PDI/PAS sau, după caz, a planului managerial sau a ofertei educaționale.
- **Evidențierea, în RAEI**, a activităților de analiză, respectiv, a modului în care au fost utilizate aceste rezultate.

Documentele de prognoză (PDI/PAS, planul managerial, oferta educațională) **vor fi revizuite, obligatoriu**, dacă indicatorii fundamentali privind rezultatele învățării au evoluții negative în ultimii trei ani.

**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.

Existența **dovezilor** (documente manageriale obligatorii, alte documente, rezultatele aplicării chestionarelor și interviurilor cu personalul unității de învățământ) privind:

- **Analiza rezultatelor evaluării anuale a personalului** pentru identificarea punctelor slabe și a zonelor de performanță și excelență.
- **Stabilirea, împreună cu fiecare cadru didactic**, după caz, a planurilor individuale de remediere a punctelor slabe identifica-

te și de consolidare a zonelor de performanță și excelență.

C.111. Utilizarea *benchmarking*-ului pentru îmbunătățirea evaluării personalului.

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

C.112. Creșterea continuă a nivelului satisfacției părinților și, după caz, a elevilor, față de calitatea personalului.

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

C.113. Utilizarea feedback-ului de la beneficiari pentru îmbunătățirea instrumentelor de evaluare.

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

## **Indicatorul 20. Optimizarea accesului la resursele educaționale**

B.105. Progresul, în perioada de la ultima evaluare externă, în privința accesului copiilor-elevilor și al cadrelor didactice la spațiile școlare și auxiliare, la mijloacele de învățământ, la auxiliarele curriculare, la bibliotecă/centrul de documentare și informare, la tehnologia informatică și de comunicare.

Existența **dovezilor** (documente manageriale obligatorii, alte documente, rezultatele aplicării chestionarelor și interviurilor cu personalul unității de învățământ) privind:

- **Creșterea gradului de utilizare a spațiilor școlare și auxiliare** de către personalul școlii și de către copiii/tineri, inclusiv prin activități extracurriculare și recreative, realizate în afara orelor de curs.
- **Îmbunătățirea utilizării echipamentelor și auxiliarelor curriculare.** De exemplu (și fără a se limita la):
  - \* achiziția de echipamente și auxiliare curriculare;
  - \* creșterea ponderii activităților de învățare realizate în laboratoare și cabinete de specialitate;
  - \* creșterea ponderii activităților de învățare realizate cu ajutorul TIC;
- **Creșterea numărului cadrelor didactice și al copiilor/tinerilor care folosesc biblioteca/centrul de documentare și informare.**

C.115. Îmbunătățirea nivelului de informare a beneficiarilor - copii/elevi și părinți (inclusiv pentru cei cu dizabilități) în privința spațiilor școlare și auxiliare, a mijloacelor de învățământ, auxiliarelor curriculare, bibliotecii/centrului de documentare și informare, tehnologiei informatice și de comunicare existentă și a celorlalte resurse disponibile.

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

## **Indicatorul 24. Acuratețea raportărilor prevăzute de legislația în vigoare**

C.119. Asigurarea caracterului reprezentativ al rapoartelor publice, prin prezentarea datelor și evidențierea progresului, atât la nivelul întregii populații școlare, cât și al categoriilor dezavantajate/vulnerabile și, după caz, la nivelul preșcolărilor și elevilor talentați/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.**



# IV. INTERPRETĂRI, EXPLICAȚII ȘI EXEMPLIFICĂRI—CERINȚE PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ ȘI ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ

## Cunoașterea nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti de educație, implicarea lor în viața școlară și răspunsul unității de învățământ la nevoile și solicitările acestora

### Întrebări de evaluare

### Explicații, interpretări și exemplificări

B.21.:

- Sunt colectate, sistematic, date de la nivelul comunității și al unității de învățământ, privind destinația ulterioară a absolvenților?

B.20t.:

- Sunt colectate, sistematic, date de la nivelul comunității și al unității de învățământ profesional și tehnic, privind destinația ulterioară a absolvenților, pentru corelarea ofertei de formare profesională a unității de învățământ cu cererea pieței muncii?

B.85.:

- Absolvenții fiecărei promoții și ai fiecărui nivel de învățământ, sunt urmăriți în evoluția lor școlară și/sau profesională ulterioară?

**Eficiența externă a educației oferite** este, fără nicio îndoială, cel mai puternic indicator al calității educației oferite: succesul unei școli este dat, în foarte mare măsură, de **evoluția ulterioară** a absolvenților, de **succesul** acestora, în plan **educațional** (prin accesul în forme superioare de învățământ), **profesional** (prin dobândirea unor competențe profesionale utile și "durabile" și printr-o carieră profesională de succes) și **social** general (prin viața de familie, implicare civică, inițiative cetățenești și voluntariat etc.).

**Culegerea de date privind destinația ulterioară** a absolvenților este o necesitate și, ca urmare, a devenit o **obligatie legală, pentru toate nivelurile de învățământ**. Pentru nivelurile preșcolar, primar, gimnazial, profesional (adică, învățământul obligatoriu), este necesară cunoașterea destinației ulterioare (respectiv, înscrierea la nivelurile superioare de învățământ) **pentru toți absolvenții**, pentru a fi siguri că nu rămâne nimeni în afara sistemului de învățământ. Inclusiv în privința **trecerii de la grădiniță la școală**, mai ales acum, când "grupa mare" a devenit obligatorie: datele existente arată diferențe între numărul copiilor care finalizează grădinița și cel al elevilor înscriși în clasa pregătitoare. Ca urmare, directorii de grădinițe trebuie să cunoască ce s-a întâmplat cu fiecare copil care a finalizat învățământul preșcolar.

La fel, pentru a fi siguri că oferta de calificări profesionale este corelată cu nevoile pieței muncii, **trebuie urmăriți toți absolvenții de învățământ profesional și tehnic**, indiferent de nivelul de calificare oferit (nivelul 3, prin învățământul profesional—clasic sau dual—, nivelul 4, prin învățământul liceal și nivelul 5, prin învățământul postliceal). Vor fi colectate, **anual**, date privind cererea de pe piața muncii și privind tendințele înregistrate (creștere / descreștere a cererii) **pentru toate calificările oferite**.

Pentru categoriile respective de absolvenți, datele colectate se vor referi la destinația ulterioară, respectiv **unitatea de învățământ unde a fost înscris absolventul**, precum și **dovada înscrierii** (electronică—prin SIIIR—sau adeverință sau alt document doveditor), inclusiv, pe cât posibil, **pentru copiii înscriși în instituții de învățământ din străinătate** (pentru aceștia din urmă, se va dovedi **demersul** de solicitare a acestor date).

**Pentru ceilalți absolvenți**, având în vedere provocările metodologice și logistice (inclusiv costurile aferente), **este obligatorie colectarea de date** privind destinația ulterioară a absolvenților, **pe bază de eșantion**, respectiv pentru **cel puțin 25% dintre absolvenții**. Această cerință este valabilă și pentru uni-

tățile care oferă activități extrașcolare (paletele și cluburile copiilor) și pentru cluburile sportive școlare, întrucât și aceste unități de învățământ trebuie să-și dovedească eficiența externă—prin rezultatele ulterioare deosebite oferite în domeniul de pregătire extrașcolară, respectiv în ramura sportivă. În acest caz, datele se vor referi la:

- **Destinația imediată**—respectiv instituția de învățământ urmată, respectiv locul de muncă obținut sau, după caz, situația de șomaj sau orice altă situație (inclusiv dacă absolventul a plecat din țară, pentru muncă sau studii).
- **Sursa informațiilor**—respectiv, dacă datele au fost obținute de la absolvent (prin corespondență electronică, telefonic, prin întrevvedere față-în-față etc.), sau de la alte instituții și organizații—angajatori, alte unități de învățământ, serviciul public de ocupare etc.

Recomandăm ca absolvenții să fie însoțiți **cel puțin doi ani**, formal sau informal, ideală fiind păstrarea legăturilor pe **o perioadă cât mai lungă de timp**—un rol important, în acest sens, jucându-l, pentru instituțiile de învățământ care aspiră la "exelență", organizațiile sau rețelele de absolvenți ("alumni")

C.90.:

- Sunt colectate, sistematic, informații privind satisfacția absolvenților privind competențele dobândite?

C.91.:

- Sunt colectate, sistematic, informații privind satisfacția angajatorilor și altor instituții și organizații din comunitate privind competențele dobândite de absolvenți?

Procesul de învățare organizațională și de îmbunătățire continuă presupune, pentru o **instituție de învățământ care se dorește a fi "bună", "foarte bună" sau "exelență"**, nu numai cunoașterea destinației ulterioare a absolvenților, ci și a **valorii și utilității celor învățate** în școală, la nivel individual și social, respectiv, care este nivelul **satisfacției personale, a absolventului**, față de rezultatele învățării (cunoștințe, abilități, atitudini etc.), precum și nivelul **satisfacției angajatorilor și altor instituții și organizații din comunitate și din societate** față de aceste rezultate. O școală de calitate învață, în primul rând, de la beneficiari, prin feedbackul oferit de aceștia și prin datele colectate de la aceștia.

**Nevoia de colectare a datelor** privind eficiența externă a educației (destinația absolvenților și satisfacția beneficiarilor esențiali și altor actori în privința rezultatelor învățării) este **recunoscută și la nivel european**<sup>9</sup>, prin doi indicatori privind calitatea educației și formării profesionale:

- Indicatorul 5: **Rata de plasare** după finalizarea programelor de educație și formare profesională (EFP): (a) destinația cursanților EFP într-un anumit moment de la încheierea perioadei de formare, în funcție de tipul de program și de criteriile individuale; (b) proporția cursanților angajați într-un anumit moment de la încheierea perioadei de formare, în funcție de tipul de program și de criteriile individuale.
- Indicatorul 6: **Utilizarea competențelor** dobândite la locul de muncă: (a) informații privind ocupația persoanelor după încheierea perioadei de formare, în funcție de tipul de program și de criteriile individuale; (b) nivelul de satisfacție a persoanelor și a angajatorilor față de aptitudinile/competențele dobândite.

Recomandăm ca acești indicatori să fie utilizați—desigur, cu adaptările de rigoare—, pentru **măsurarea eficienței externe a tuturor instituțiilor de învățământ—inclusiv la nivel preșcolar și primar**—având în vedere că aceste niveluri de învățământ sunt esențiale pentru succesul personal ulterior al absolvenților. De exemplu, "rata de plasare" se poate referi la înscrierea absolventului de grădiniță sau de ciclu primar în învățământul primar, respectiv, gimnazial, dar și la evoluția ulterioară, ca rată de supraviețuire în învățământ, având în vedere și importanța abilităților și competențelor dezvoltate în educația timpurie pentru succesul la școală și în viață. Sunt, de asemenea, nenumărate cazuri în care adulții recunosc importanța crucială a deprinderilor formate la grădiniță și în ciclul primar pentru succesul lor în școală și în carieră. Menționăm că acest lucru este posibil și prin interogarea bazei de date a învățământului preuniversitar (SIIR).

B.101.:

- Este măsurat, sistematic, nivelul de satisfacție a personalului și beneficiarilor în privința aspectelor esențiale ale vieții școlare?

**Măsurarea nivelului de satisfacție a principalilor actori**—elevi și, după caz, părinți, și cadre didactice—față de viața școlară este o obligație, care pornește chiar de la definiția legală a calității educației: școala trebuie să respecte nu numai niște cerințe proprii, interne, legate de funcționare, ci trebuie, în



primul rând, să **îndeplinească așteptările beneficiarilor**. Ca urmare, **instrumentele de măsurare** a nivelului de satisfacție a personalului și beneficiarilor vor fi **aplicate anual**. Ariile de interes în privința măsurării satisfacției sunt:

- Siguranța și sănătatea.
- Baza materială și infrastructura.
- Oferta educațională.
- Comportamentul personalului.
- Atractivitatea activităților de învățare.
- Rezultatele învățării obținute.
- Posibilitățile oferite absolvenților, în privința accesului la niveluri superioare de educație și pe piața muncii.

**Instrumentele** de investigare a nivelului de satisfacție pot fi **chestionare** (aplicate individual, online sau pe hârtie) sau **ghiduri de interviu**. Interviurile pot fi individuale sau de grup (dar nu în grupuri mai mari de 15 persoane). Instrumentele, cu aplicare anuală, vor cuprinde **cel puțin un item** (întrebare) **din fiecare categorie** enumerată mai sus. **Eșantioanele** pe care se aplică aceste instrumente trebuie să fie **reprezentative** și să asigure un **grad de încredere** în rezultate de peste 90%. Recomandăm implicarea tuturor cadrelor didactice în cadrul acestui proces și a unui număr cât mai mare de elevi și de părinți, inclusiv prin intermediul organizațiilor sindicale, respectiv, a structurilor reprezentative ale părinților și elevilor. Mai multe informații privind elaborarea și aplicarea instrumentelor de acest tip (inclusiv privind stabilirea eşantioanelor) găsiți în **Manualul de evaluare internă a calității educației**<sup>10</sup>.

Toate datele și informațiile descrise mai sus vor fi folosite pentru **îmbunătățirea procesului de dezvoltare instituțională și a ofertei educaționale**, în direcția creșterii șanselor de acces la niveluri superioare de educație, la o carieră de succes, dar și a nivelului perceput de fericire și împlinire personală.

C.92.:

- Cadrele didactice și reprezentanții beneficiarilor sunt consultați/participă în procesul de planificare bugetară?

C.94.:

- Există activități de evaluare internă realizate la cererea beneficiarilor?

C.95.:

- Personalul unității de învățământ și beneficiarii relevanți participă la conceperea, realizarea și valorificarea activităților de îmbunătățire a calității?

C.102.:

- Personalul unității de învățământ și beneficiarii sunt informați sistematic în privința rezultatelor activităților de îmbunătățire a calității și de evaluare internă?

C.115.:

- Cum s-a îmbunătățit nivelul de informare a beneficiarilor - copii/tineri și părinți (inclusiv pentru cei cu dizabilități) în privința resurselor disponibile?

C.9.:

- Sunt promovate (prin afișare, în format electronic, pe pagina web a unității de învățământ) activităților curriculare, extracurriculare,

**O instituție de învățământ "bună", "foarte bună" sau "excelentă"** trece dincolo de minimul prevăzut de lege și în privința **consultării actorilor esențiali și a implicării acestora în viața școlii**. Astfel, cadrele didactice, reprezentanții elevilor și, după caz, ai părinților, sunt consultați și participă la:

- **Planificarea bugetară** și, în general, la **alocarea resurselor** din instituția de învățământ—în funcție de prioritățile asumate prin documentele de prognoză și cu participarea beneficiarilor.
- **Planificarea și realizarea** activităților de **evaluare internă**, de **dezvoltare instituțională** și de **îmbunătățire a calității**.

Nu trebuie uitată **introducerea în documentelor de prognoză a ținutelor strategice**, respectiv a **activităților solicitate de beneficiari** și nici **necesitatea de a oferi feedback și de a informa** atât cadrele didactice cât și beneficiarii în privința **rezultatelor acestor activități** de evaluare internă, de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire a calității.

**Implicarea cadrelor didactice și a reprezentanților beneficiarilor poate fi realizată în multiple moduri**. De exemplu:

- Echipe / grupuri de lucru comune pentru elaborarea documentelor manageriale importante (PDI/PAS, planul managerial etc.).
- Comitete comune de organizare a activităților / evenimentelor importante—de exemplu, "Ziua porților deschise".
- Discutarea diferitelor propuneri și schițe de documente, înainte de aprobarea lor formală, în Consiliul Profesorat, Consiliul Reprezentativ / Asociația Părinților, în Consiliul Reprezentativ al Elevilor, cu reprezentanții autorităților publice locale și, eventual, lansarea proiectelor de documente în dezbateră publică la nivelul comunității.
- Realizarea unui vehicul de comunicare, cu actualizare periodică (pagină web, buletin de informare, revista școlii etc.), administrat în comun și care exprimă punctele de vedere ale tuturor părților implicate.

**Încrederea beneficiarilor și a comunității** în instituția de învățământ se

de dezvoltare profesională?

B.51.:

- Progresul și rezultatele deosebite obținute, precum și intervențiile pentru îmbunătățirea participării școlare și a rezultatelor învățării sunt promovate și comunicate sistematic, în unitatea de învățământ și în comunitate?

B.58:

- Activitățile extracurriculare sunt planificate în concordanță cu nevoile și cererile beneficiarilor și partenerilor din comunitate?

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?

poate câștiga numai ca urmare a unui **proces continuu și transparent de comunicare**, al cărui prim nivel este **cunoașterea, la nivelul comunității, a ceea ce face școala**: activitățile de învățare (inclusiv extracurriculare), de dezvoltare profesională, de îmbunătățire a infrastructurii și a climatului școlar etc. Ca urmare, instituția de învățământ, oferta ei educațională și rezultatele obținute vor fi **promovate intens în comunitate**.

Vor fi promovate, cu precădere, **rezultatele copiilor / tinerilor vulnerabili / defavorizați** (pentru mai multe informații, vezi **Ghidul dedicat evaluării interne și externe a dezvoltării instituționale**).

De asemenea, activitățile extracurriculare (care pot fi cel mai ușor adaptate nevoilor și cererilor beneficiarilor) vor fi concepute și realizate împreună cu aceștia (pentru mai multe informații, vezi **Ghidul dedicat evaluării interne și externe a dezvoltării instituționale**).

Pentru promovarea activității unității de învățământ, pot fi folosite diferite **instrumente de marketing**, cum ar fi: studiile de nevoi, studiile de poziționare, studiile de piață, studiile de implementare, studiile de dezvoltare sau de restructurare. De asemenea, un impact deosebit la nivelul beneficiarilor de educație îl au **elementele proprii de identitate** (simbol, slogan etc.) și **evenimentele de promovare** de tipul „Ziua porților deschise” sau „Ziua unității școlare” (pentru mai multe informații, vezi și **Ghidul dedicat evaluării interne și externe a dezvoltării instituționale**).

## Învățarea organizațională și folosirea rezultatele acestei învățări pentru îmbunătățirea continuă a activității instituției de învățământ

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?

C.97.:

- Activitățile planificate de îmbunătățire a calității au fost realizate integral?

B.6.:

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

B.97.:

- Programele de dezvoltare managerială și, respectiv, de dezvoltare profesională, au fost revizuite în funcție de nevoile identificate în procesul de evaluare a personalului și în cel de inspecție școlară?

C.34.:

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

**Realizarea integrală (sau, cel puțin, în proporție de 75%) a obiectivelor (țintelor) strategice și a activităților din planul managerial** reprezintă o dovadă a capacității manageriale, atât pentru dezvoltarea instituțională, cât și pentru îmbunătățirea continuă a calității.

Subliniem, și aici, că realizarea integrală a țăintelor strategice și a și activităților nu este contrazisă de **necesitatea revizuirii documentelor de prognoză**, atunci când condițiile o impun. Dimpotrivă, revizuirea proiectului și îndeplinirea țăintelor strategice modificate sunt indicatori ai „agilității” organizaționale. În mod specific, o instituție de învățământ „bună”, „foarte bună” sau „excelentă” **realizează tot ce și-a propus, în RAEI și în planul managerial**, ca activități specifice de îmbunătățire a calității.

**Dovada parcurgerii ”cercului calității” și, implicit, a funcționării mecanismelor de îmbunătățire a calității o reprezintă revizuirea PDI/PAS.** Recomandăm ca revizuirea PDI/PAS, precum și a altor documente manageriale (cum ar fi programele de dezvoltare managerială și profesională) să se realizeze **cel puțin o dată la doi ani** – chiar mai des, dacă apar situații deosebite, cum ar fi:

- Apar modificări legislative importante (de exemplu, apare o nouă Lege a Educației) sau la nivelul strategiilor naționale (cum a fost, de exemplu, Strategia pentru Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii din România), cu efecte 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 / de alertă și reluarea cursurilor în condiții diferite (online sau în ”scenariul 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 ale învățării.
- Rezultatele evaluării interne (prin RAEI) sau externe (realizată de



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?

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.

- 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?

B.104.

- Au fost stabilite, împreună cu cadrele didactice evaluate, planuri individuale de remediere a punctelor slabe identificate și de consolidare a zonelor de performanță și excelență?

C.103.:

- Comparația cu cele mai bune practici (*benchmarking*) este utilizată pentru îmbunătățirea documentelor de prognoză?

C.108.:

- Comparația cu cele mai bune practici (*benchmarking*) este utilizată pentru îmbunătățirea evaluării rezultatelor învățării?

C.111.:

- Comparația cu cele mai bune practici (*benchmarking*) este utilizată pentru îmbunătățirea evaluării personalului?

C.109.:

- Sunt dezvoltate instrumente proprii de evaluare a rezultatelor învățării prin utilizarea rezultatelor cercetării de profil?

ARACIP) indică probleme sau situații noi, care nu au putut fi anticipate (de exemplu, unele resurse nu mai pot fi procurate / alocate, pentru că sponsorul tradițional a intrat în faliment sau traversează o perioadă mai grea).

- Nivelul de satisfacție a beneficiarilor față de viața școlară s-a înrăutățit considerabil.
- Rezultatele învățării nu evoluează la nivelul planificat—este unul dintre cei mai puternici indicatori ai necesității revizuirii documentelor de prognoză (pentru mai multe informații, vezi și **Ghidul dedicat evaluării interne și externe a dezvoltării instituționale**).
- Evaluarea personalului și/sau inspecțiile școlare indică anumite bariere sau puncte slabe, care pot afecta realizarea țintelor strategice.
- Țintele strategice au fost realizate / problemele au fost rezolvate mai devreme decât s-a planificat.
- Nu a fost înregistrat progresul scontat (în privința participării la educație, a rezultatelor învățării și a stării de bine) pentru copiii / tinerii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte (aspect reieșit, de exemplu, din analiza rezultatelor activității de consiliere).
- Comparația cu cele mai bune practici existente în sistem ("*benchmarking*") indică anumite puncte slabe în procesul de elaborare și implementare a programelor și activităților de îmbunătățire.

**Revizuirea activității** va fi realizată nu numai la nivel instituțional, ci **și la nivel individual**, mai ales la nivelul cadrelor didactice, ca urmare a **procesului de (auto)evaluare anuală**, realizat conform prevederilor legale. Funcționarea sistemului de management al performanței, precum și îmbunătățirea continuă a calității presupun, printre altele, ca **rezultatele evaluării fiecărui cadru didactic să fie folosite pentru îmbunătățirea activității acestuia**. Cu alte cuvinte, să fie depășit formalismul evaluării, iar evaluarea să fie folosită și pentru identificarea țintelor de dezvoltare ulterioară, care să fie agreeate și asumate de ambele părți (evaluator și evaluat) și, apoi, concretizate prin **planuri individuale de dezvoltare profesională**. Ca urmare, managementul unității de învățământ va furniza dovezi privind:

- **Analiza rezultatelor evaluării anuale a personalului** pentru identificarea punctelor slabe și a zonelor de performanță și excelență.
- **Stabilirea, împreună cu fiecare cadru didactic**, după caz, a planurilor individuale de remediere a punctelor slabe identificate și de consolidare a zonelor de performanță și excelență.

**Benchmarking-ul (adică învățarea de la cei mai buni)** reprezintă o **modalitate esențială și eficientă de îmbunătățire continuă a calității**. În acest sens, recomandăm luarea în considerare a următoarelor aspecte

- **Compararea cu cele mai bune practici existente** (și îmbunătățirea propriei activități ca urmare a acestei comparații) poate fi realizată în **orice domeniu al vieții școlare**—cum ar fi (enumerarea nu este, nici pe departe, exhaustivă): noi metode și tehnici de predare sau noi auxiliare curriculare; noi instrumente de evaluare a rezultatelor învățării; preluarea unor activități extracurriculare de succes; adoptarea unor aplicații informatice (manageriale, de comunicare cu părinții, platforme și resurse de învățare etc.), inclusiv în privința evaluării personalului (de exemplu, modul de formulare a unor indicatori de performanță din fișa de evaluare anuală) etc.
- **Benchmarking-ul funcționează corespunzător numai dacă este avut în vedere și contextul, respectiv situația concretă a instituției de învățământ**. De exemplu, anumite metode și tehnici de predare pot funcționa cu elevi motivați și cu rezultate bune, dar nu și cu elevii nemotivați/și sau cu rezultate slabe sau cu lacune. La fel, instrumentele de evaluare a rezultatelor învățării sau cele de evaluare a personalului pot fi preluate cu succes numai în anumite situații, fiind contraindicate în altele.
- **Modul optim de utilizare a benchmarking-ului este pentru dezvolta-**

**rea propriilor metode, tehnici și instrumente**, care, vor fi, pe de o parte, **fundamentate pe rezultatele cercetării** de profil și, vor răspunde, pe de altă parte, **nevoilor concrete** ale beneficiarilor și **situației concrete** în care se găsește instituția de învățământ.

C.44.:

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

C.47.:

- Există un plan (program) de dezvoltare profesională a personalului didactic auxiliar și nedidactic calificat, în vederea dobândirii de competențe și abilități conform nevoilor comunității școlare și țăintelor de dezvoltare stabilite?

C.45.:

- Există un sistem propriu de recompense pentru personalul angajat?

C.99.:

- Există, în unitatea de învățământ, cel puțin un program de dezvoltare profesională realizat prin parteneriat internațional și centrat pe dezvoltarea dimensiunii europene și internaționale a educației?

C.101.:

- Există, în unitatea de învățământ, cel puțin un program de dezvoltare a echipelor pentru personalul propriu?

C.13.:

- Există un sistem de monitorizare, alertă și intervenție timpurie în privința cazurilor de absentism, risc de abandon școlar și rezultate slabe la învățătură?

C.96.:

- Sunt aplicate metode statistice de analiză și interpretare a datelor obținute prin activitățile de evaluare internă?

Toate cercetările de profil arată că **resursa umană (profesorul) este factorul, din școală, cu influența cea mai mare asupra rezultatelor învățării**. Ca urmare, **procesele de îmbunătățire continuă și de învățare organizațională vor avea în vedere, cu prioritate, implicarea personalului în programe de dezvoltare profesională**.

În afara aspectelor deja discutate (v., mai sus, comentariile și explicațiile aferente descriptorilor notați cu B.97 și B.104), **dezvoltarea resursei umane pentru nevoile viitoare** poate fi realizată în două moduri:

- Prin "**achiziția externă**", adică prin inițierea și derularea pașilor necesari (definiți prin metodologiile și procedurile în vigoare, naționale sau proprii) privind angajarea și mișcarea personalului).
- Prin "**dezvoltare internă**" - respectiv, prin dezvoltarea profesională a personalului propriu—inclusiv, dacă este cazul, prin recalificare (reconversie profesională) și prin participarea acestora la programe de masterat și doctorat (v. mai jos, și explicațiile pentru descriptorul C.100).

În acest sens, recomandăm **formularea explicită a unei opțiuni strategice și dezvoltarea unui program de dezvoltare a resurselor umane**, ca parte a planului de dezvoltare instituțională (pentru mai multe informații, vezi și **Ghidul dedicat evaluării interne și externe a dezvoltării instituționale**) - **inclusiv pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic**.

O unitate de învățământ "bună", "foarte bună" sau "excelentă", odată îndeplinite cerințele obligatorii privind managementul resursei umane (inclusiv îmbunătățirea acesteia), **va întreprinde programe și măsuri suplimentare, în acest sens, pe baza bunelor practici interne și internaționale**. De exemplu:

- Dezvoltarea unui **sistem propriu de recompense**—cum ar fi: scrisori de mulțumire, diplome, sprijin acordat pentru activitatea științifică și de dezvoltare profesională, acordarea de titluri onorifice de cadru didactic al lunii/anului etc.
- Programe de dezvoltare profesională realizat prin **parteneriat internațional** și centrat pe dezvoltarea dimensiunii europene și internaționale a educației.
- Programe de **dezvoltare a echipelor** ("*team-building*") pentru personalul propriu, care să faciliteze colaborarea intra-instituțională între diferite categorii de personal (de exemplu, personal didactic din cicluri diferite din cadrul unității de învățământ, împreună cu personalul de conducere și cu personalul didactic auxiliar și nedidactic), cu scopul îmbunătățirii comunicării și a relațiilor și a comunicării în unitatea de învățământ.

Un management performant al calității și al îmbunătățirii continue presupune, pentru unitățile de învățământ "bune", "foarte bune" sau "excelente", **existența unor sisteme de "alertă timpurie"**, necesare identificării problemelor înainte ca acestea să afecteze grav funcționarea și dezvoltarea unității de învățământ. Aceste sisteme au și valoare preventivă, nu numai de remediere sau de compensare. De exemplu, semnalizarea absentismului când sunt înregistrate, pentru un elev, puține absențe nemotivate (la un prag stabilit de școală) poate facilita rezolvarea problemei, fără a se ajunge în situația unui absentism masiv, situație în care readucerea elevului respectiv la școală putând fi foarte dificilă, chiar imposibilă.

De regulă, sistemele de alertă timpurie și folosirea "inteligentă" a informațiilor presupun și **metode de prelucrarea statistică a datelor, care să permită predicții și interpretări**. De exemplu (toate exemplele de mai jos implică



instrumente electronice de colectare a datelor privind participarea școlară și rezultatele învățării, precum și competența personalului în utilizarea lor):

- Alerte automate când **numărul de absențe depășește un anumit prag**, care, în urma analizei statistice, a fost identificat ca ducând la creșterea probabilității de abandon școlar.
- Alerte automate când **rezultatele evaluării (note / calificative) înregistrează un regres semnificativ** pentru anumiți elevi / la anumite cadre didactice sau **când rezultatele la evaluarea formativă nu se corelează cu cele obținute la evaluările sumative sau la evaluări și examene naționale.**

## Îmbunătățirea continuă a vieții școlare, a climatului școlar și, cu precădere a indicatorilor privind accesul și participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine

Cerințele privind îmbunătățirea continuă (și învățarea organizațională) analizate până acum se constituie în **premise ale obținerii și îmbunătățirii** rezultatelor scontate, cu precădere pe cele trei dimensiuni considerate: participarea școlară, rezultatele învățării și starea de bine.

Cerințele pe care le vom analiza, în continuare, se referă la **rezultatele acestui proces de îmbunătățire**, precum și privind **caracterul său continuu**, respectiv la **evidențierea și dovedirea progresului în îndeplinirea misiunii instituției de învățământ.**

B.74.:

- S-a îmbunătățit participarea la educație, pentru toate nivelurile, formele și tipurile de învățământ existente în unitatea de învățământ (inclusiv la activitățile extracurriculare)?

Unitatea de învățământ va dovedi progresul, în ultimul ciclu de învățământ, în **diminuarea absenteismului** (cu precădere, a numărului mediu de absențe nemotivate per elev) și, totodată, în **reducerea abandonului școlar** (desigur, dacă în unitate se înregistrează abandon școlar).

Progresul va fi analizat (și dovedit) separat, **pentru fiecare nivel (formă și tip) de învățământ existent în unitatea școlară și, totodată, pentru activitățile extracurriculare**: copiii / tinerii care participă, regulat (și benevol) la activități extracurriculare absentează mai puțin și riscul de abandon școlar se diminuează.

Având în vedere că, adesea, factorii obiectivi, care nu țin de școală (economici, sociali și familiali) sunt determinanți în situațiile de absenteism și abandon școlar, conducerea unității de învățământ va trebui să **explice acțiunea acestor factori obiectivi**, care au împiedicat evoluția pozitivă a indicatorilor de participare la educație, precum și **demersurile întreprinse** pentru a contracara / diminua, **în măsura posibilităților**, influența acestor factori. De exemplu:

- Dacă **sărăcia și deprivarea materială** (inclusiv munca în gospodărie a minorului) sunt cauzele principale ale absenteismului / abandonului școlar, ce demersuri a întreprins unitatea de învățământ, pe lângă administrația locală, serviciile sociale, sau alte instituții care pot sprijini familiile în acest sens? Dacă și cum anume au fost ajutate familiile respective să obțină sprijin—drepturi, beneficii servicii sau ajutoare, care să faciliteze participarea școlară?
- Dacă **violența în familie, relele tratamente aplicate minorului, alcoolismul și delincvența** din familie sunt cauze ale absenteismului/abandonului, ce demersuri a întreprins unitatea de învățământ în privința educației părinților și pentru obținerea sprijinului acordat victimelor (inclusiv prin referirea acestor cazuri către DGASPC)?
- Dacă **atitudinea negativă a părinților față de școală** este cauza principală a absenteismului/abandonului, ce demersuri a întreprins unitatea de învățământ în privința educației părinților?

B.75.:

- S-au îmbunătățit rezultatele învățării, pentru toate nivelurile, for-

Unitatea de învățământ va dovedi progresul, **în ultimul ciclu de învățământ, în privința rezultatelor evaluate ale învățării: scăderea procentului ele-**

mele și tipurile de învățământ existente în unitatea de învățământ, inclusiv pentru activitățile extracurriculare?

**vilor corigenți și repetenți; creșterea ponderii mediilor generale peste 8; scăderea ponderii mediilor generale sub 7.**

Având în vedere că, adesea, factorii obiectivi, care nu țin de școală (individuali, familiali etc.) sunt hotărâtori în privința rezultatelor slabe obținute de unii elevi, conducerea unității de învățământ va trebui să **explice acțiunea acestor factorilor obiectivi**, care au împiedicat evoluția pozitivă a indicatorilor privind rezultatele învățării, precum și **demersurile întreprinse** pentru a contracara / diminua, **în măsura posibilităților**, influența acestor factori. De exemplu:

- Comunicarea susținută cu părinții și educația parentală—dacă rezultatele slabe sunt cauzate de atitudinea negativă a părinților față de școală.
- Consilierea și apelul la un specialist—psiholog, logoped sau alt personal de specialitate (de exemplu, profesorul de sprijin / itinerant)—în caz de dizabilitate, tulburare de învățare, autism etc.
- Meditații / consultații individuale / în grup mic oferite de cadre didactice sau de personal specializat.
- Achiziționarea de echipamente / obținerea unor sponsorizări / intrarea în programe naționale de profil—pentru asigurarea accesului la echipamente, auxiliare curriculare sau la alte resurse educaționale (inclusiv din bibliotecă școlii) - de exemplu, pentru echipamente și auxiliare curriculare adaptate unor dizabilități sau pentru copiii/tinerii dislexici.
- Identificarea unor servicii educaționale complementare, cum ar fi: terapii complementare pentru copiii cu dizabilități, servicii de tip "școala după școală" pentru copiii din familii sărace, servicii de performanță pentru copii / tinerii talentați în orice domeniu (științific, artistic, sportiv etc.).

B.78.:

- S-au îmbunătățit participarea elevilor și rezultatele acestora la evaluările și examenele naționale?

În privința acestui aspect se va avea în vedere, în mod special, **progresul în privința participării la evaluările și examenele naționale și în privința rezultatelor obținute**, după caz:

- **Creșterea ponderii elevilor care participă** la evaluările naționale de la clasa a II-a, a IV-a și VI-a, din totalul elevilor înscriși.
- **Creșterea ponderii rezultatelor din categoria "cei mai buni 25%" combinată cu scăderea ponderii rezultatelor în categoria "cei mai slabi 25%"**, prin raportare la rezultatele naționale sau județene la evaluările naționale de la clasa a II-a, a IV-a și VI-a.
- **Creșterea ponderii absolvenților elevilor care participă** la Evaluarea Națională de la finele clasei a VIII-a.
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 8** la Evaluarea Națională de la finele clasei a VIII-a.
- **Scăderea ponderii mediilor generale sub 5** la Evaluarea Națională de la finele clasei a VIII-a.
- **Creșterea ponderii absolvenților care participă** la Examenul de Bacalaureat.
- **Creșterea ponderii mediilor generale peste 8** la Examenul de Bacalaureat.
- **Scăderea ponderii mediilor generale sub 6** la Examenul de Bacalaureat.

Având în vedere că, și în acest caz, pot exista factorii obiectivi, care nu țin de școală (economici, sociali și familiali), care pot afecta atât participarea cât și rezultatele la evaluările și examenele naționale, conducerea unității de învățământ va trebui să **explice acțiunea acestor factorilor obiectivi**, care au împiedicat evoluția pozitivă a indicatorilor analizați, precum și **demersurile întreprinse** pentru a contracara / diminua, **în măsura posibilităților**, influența acestor factori. De exemplu:

- Informarea părinților în privința importanței evaluărilor și examenelor naționale.
- Activități remediale premergătoare înscrierii și participării la evaluări și examene naționale.
- Activități de consiliere—de îmbunătățire a imaginii de sine și a încrederii în sine, premergătoare înscrierii și participării la evaluări și examene naționale.



- Activități remediale ulterioare evaluărilor naționale (inclusiv după Evaluarea națională de la finele clasei a VIII-a), pentru acele competențe evaluate sub nivelul așteptat.

B.77.

- Cum s-au îmbunătățit rezultatele școlare (participare, rezultatele învățării și starea de bine) pentru copiii / tinerii aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile?

C.107.:

- Cum s-au îmbunătățit rezultatele copiilor / tinerilor aparținând grupurilor dezavantajate/vulnerabile și a celor talentați și/sau capabili de performanțe înalte?

**În mod special, vor fi prezentate atât rezultatele (progresul), cât și demersurile întreprinse de unitatea de învățământ pentru îmbunătățirea participării școlare și a rezultatelor învățării pentru fiecare categorie de copii/tineri dezavantajați/vulnerabili din unitate.**

Totodată, având în vedere și vulnerabilitatea sporită a copiilor / tinerilor aparținând grupurilor dezavantajate **în planul învățării sociale și emoționale**, se va avea în vedere, cu prioritate, și **îmbunătățirea stării de bine** pentru acești copii/tineri (vezi, în acest sens și **Ghidul referitor la evaluarea stării de bine**)

Adesea, eforturile pentru progres sunt concentrate pe îmbunătățirea valorilor medii (la nivelul majorității copiilor / tinerilor), neglijând, adesea, ambele extremități ale spectrului de posibilități și competențe. **Este vorba de copiii/tinerii defavorizați, dar și de cei talentați.** De aceea, recomandăm să se acorde atenție atât copiilor/tinerilor vulnerabili / din categorii defavorizate, **cât și celor talentați și capabili de performanță.**

C.37.:

- Cum s-a îmbunătățit dotarea spațiilor școlare, conform nevoilor comunității școlare?

B.67.:

- Cum s-a îmbunătățit utilizarea echipamentelor și aplicațiilor informatice și multimedia la alte discipline decât cele de specialitate?

B.105.:

- Cum s-a îmbunătățit accesul copiilor/tinerilor și al cadrelor didactice la spațiile școlare și auxiliare, la mijloacele de învățământ, la auxiliarele curriculare, la bibliotecă/centrul de documentare și informare, la tehnologia informatică și de comunicare?

C.100.:

- Cu cât a crescut procentul cadrelor didactice, care au participat la programe de masterat și/sau de doctorat în domeniul educației?

C.54.:

- Cum s-a îmbunătățit oferta educațională?

Evaluarea capacității de îmbunătățire continuă și de învățare organizațională va avea în vedere, pe lângă progresul la indicatorii fundamentali de participare la educație și privind rezultatele învățării, și **asigurarea resurselor necesare dezvoltării instituționale și îmbunătățirii continue.** Mai mult, o unitate de învățământ "bună", "foarte bună" sau "excelentă" **realizează și, în același timp, ține o evidență clară și poate demonstra oricând progresul înregistrat** pe o perioadă mai lungă de timp (cel puțin în ultimii 5 ani), pe toate planurile:

- **Îmbunătățirea infrastructurii școlare și creșterea gradului de utilizare a spațiilor școlare și auxiliare** de către personalul școlii și de către copii/tineri, inclusiv prin activități extracurriculare și recreative, realizate în afara orelor de curs.
- **Îmbunătățirea utilizării echipamentelor și auxiliarelor curriculare.** De exemplu (și fără a se limita la):
  - \* achiziția de echipamente și auxiliare curriculare;
  - \* creșterea ponderii activităților de învățare realizate în laboratoare și cabinete de specialitate.
- **Creșterea numărului cadrelor didactice și al copiilor/tinerilor care folosesc biblioteca/centrul de documentare și informare.**
- **Creșterea ponderii activităților de învățare realizate cu ajutorul TIC**—la alte discipline decât cele de specialitate, dar și ca pondere din totalul activităților de învățare (desigur, în condiții normale, nu în condițiile impuse de pandemia de COVID-19).
- **Optimizarea structurii resursei umane** în funcție de evoluția ofertei educaționale și de țintele strategice, precum și **creșterea calității acesteia** prin participarea la programe de masterat / doctorat în domeniul educației.
- **Îmbunătățirea ofertei educaționale** ca urmare a dezvoltării infrastructurii și a bazei materiale, dar și ca urmare a creșterii calității resursei umane—inclusiv **îmbogățirea ofertei de activități extracurriculare.**

B.92.:

- Sunt evidențiate clar, în RAEI, aspectele îmbunătățite față de ultimul RAEI publicat, precum și aspectele care necesită îmbunătățire în următorul ciclu de evaluare internă și îmbunătățire a calității?

Toate rezultatele unității de învățământ, care atestă progres, îmbunătățire față de situația anterioară, **vor fi consemnate în documentele de diagnoză și de prognoză, în raportările periodice și, cu precădere în Raportul anual de evaluare internă a calității educației (RAEI).** RAEI, va cuprinde, **pentru fiecare an școlar:**

- **Cel puțin un rezultat** în privința îmbunătățirii **participării la educație, în anul școlar respectiv, și cel puțin o activitate, care are ca scop îmbunătățirii participării la educație, pentru următorul an școlar.**

- **Cel puțin un rezultat** în privința îmbunătățirii **rezultatelor învățării, în anul școlar respectiv, și cel puțin o activitate, care are ca scop îmbunătățirea rezultatelor învățării**, pentru următorul an școlar.
- **Cel puțin un rezultat** în privința îmbunătățirii **stării de bine, în anul școlar respectiv, și cel puțin o activitate, care are ca scop îmbunătățirea stării de bine**, pentru următorul an școlar.

Dacă este cazul, **va fi explicată acțiunea factorilor obiectivi**, care au împiedicat / ar putea împiedica îmbunătățirea, prin raportare la factorii de risc de la nivelul comunității (care pot afecta participarea școlară și, respectiv, starea de bine și obținerea rezultatelor scontate ale învățării).

C.106.:

- Cât a crescut nivelul satisfacției părinților și, după caz, a copiilor/tinerilor față de oferta educațională și față de funcționarea unității de învățământ, în general?

**Toate progresele înregistrate** se vor reflecta, într-o unitate "bună", "foarte bună" sau "excelentă", prin **creșterea nivelului de satisfacție a beneficiarilor** primari de educație—**copiii/tinerii**—și, după caz, a celor secundari—în primul rând **părinții**. Creșterea nivelului de satisfacție va fi evidențiată pentru **toate domeniile deja menționate** (siguranța și sănătatea, baza materială și infrastructura, oferta educațională, comportamentul personalului, atractivitatea activităților de învățare, rezultatele învățării obținute, posibilitățile oferite absolvenților, în privința accesului la niveluri superioare de educație și pe piața muncii).

C.112.:

- Cât a crescut nivelul satisfacției părinților și, după caz, a copiilor/tinerilor față de calitatea personalului?

Acestora, li se adaugă, pentru unitățile "bune", "foarte bune" sau "excelente", și nivelul **satisfacției față de calitatea resursei umane, mai ales privind cadrele didactice**—de exemplu, în privința:

C.113.:

- Cum este utilizat feedbackul beneficiarilor pentru îmbunătățirea instrumentelor de evaluare?

- **Nivelului calificării** față de cerințele disciplinei / ariei curriculare.
- **Cunoașterea** (disciplinei și pedagogică) a domeniului respectiv.
- **Calitatea comunicării**: atractivitatea și eficiența activităților de învățare în atingerea unor obiective de învățare de nivel superior (înțelegere, aplicare, analiză, sinteză, evaluare, creație).
- **Sprijinul acordat**, fiecărui copil / tânăr în obținerea rezultatelor scontate ale învățării—inclusiv sprijin emoțional.

Pentru a putea evalua nivelul de satisfacție a beneficiarilor, cu un consum minim de resurse, **vor fi valorificate toate formele de feedback obținut, nu numai răspunsurile la aplicarea instrumentelor formale** (chestionare, interviuri etc.). De exemplu:

- **Evoluția prezenței elevilor** la activitățile de învățare, inclusiv extracurriculare, precum și **evoluția prezenței părinților** la activitățile dedicate acestora, indică și nivelul de satisfacție față de respectivele activități.
- **Promovarea (sau nu) în comunitate**, de către copii / tineri sau de către părinți, a unității școlare—de exemplu, prin recomandarea ei către alți copii/tineri, respectiv părinți.
- **Intervenții pozitive sau negative** în mass-media (interviuri, articole etc.) și postări în media sociale.
- **Interesul arătat de absolvenți** în sprijinirea unității de învățământ.

C.119.:

- Cum se asigură caracterul reprezentativ al rapoartelor publice?

**Raportările publice** și, în general, **prezența publică a unității de învățământ vor reflecta rezultatele obținute**, atât la nivelul întregii populații școlare, cât și al categoriilor dezavantajate/vulnerabile și, după caz, pentru copiii / tinerii talentați /capabili de performanțe înalte. De exemplu, raportările publice vor reflecta:

- **Echitatea de gen**: rezultatele, progresul și satisfacția față de școală ale elevilor / elevelor, deopotrivă.
- Rezultatele, progresul și satisfacția **tuturor minorităților** etnice / naționale sau de orice alt fel existente în unitatea de învățământ.
- **Reziliența**: rezultatele și progresul copiilor / tinerilor care au reușit, în ciuda unor obstacole care, pe alții, i-au determinat să renunțe (de exemplu, sărăcia extremă, existența unei dizabilități), să obțină rezultatele scontate, uneori chiar la nivel de excelență.



# V-1. ANEXA 1—BAZA LEGALĂ NOTE ȘI BIBLIOGRAFIE

## Legislație:

- Legea nr. 1/2011 a Educației Naționale, cu modificările și completările ulterioare—cu legislația subsecventă—cu precădere Ordinul nr. 5447/2020 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar.
- OUG nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare.
- 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.

## Note:

1. V. "Declarație de principii"—<http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/20412>
2. Aprobate prin: HG nr. 21/2007 (privind aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar), HG nr. 22/2007 (pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație), HG nr. 1534/2008 (privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar) și mai multe ordine de ministru și alte acte normative subsecvente.
3. V.: "A doua declarație de principii" - <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/20409> și "A doua declarație de principii. Surse Complementare de informare" —<http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/20410>
4. Ciclul de îmbunătățire continuă a calității are mai multe denumiri și definiții: "Cercul calității", "Cercul lui Deming", "Cercul lui Shewhart", "PDCA / PDSA" (de la "*plan-do-check-act/adjust*", respectiv "*plan-do-study-act*") dar, în esență, este vorba de aceleași patru etape: pregătirea, planificarea unei activități; realizarea acelei activități conform planificării; evaluarea activității și studierea rezultatelor acesteia; revizuirea/ajustarea activității ca urmare a evaluării și reluarea ciclului, la un nivel superior.
5. ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 75 din 12 iulie 2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare—<https://aracip.eu/storage/app/media/Documente/Scoli%20si%20gradinite/Legislatie%20primara/ORDONAN%C5%A2%C4%82%20DE%20URGEN%C5%A2%C4%82%20nr.%2075%20din%2012%20iulie%202005.pdf>
6. Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday și Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools That Learn*. New York: Crown Business.
7. Kools, M., Stoll, L. (2017). What Makes a School a Learning Organization?. Education Working Paper No. 137. Paris: OECD ([http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2016\)11&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2016)11&docLanguage=En)).
8. Vezi, în acest sens, și ghidul elaborat de OECD și UNICEF: *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers* (2018). Paris: OECD—<https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
9. Vezi RECOMANDAREA CONSILIULUI din 24 noiembrie 2020 privind educația și formarea profesională (EFP) pentru competitivitate durabilă, echitate socială și reziliență—[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020H1202\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020H1202(01)&from=EN)—Anexa 2, Partea B. Această recomandare înlocuiește RECOMANDAREA PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI din 18 iunie 2009 privind stabilirea unui cadru european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională (care poate fi găsită la [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=RO](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=RO)).
10. Manual de evaluare internă a calității educației (2013). București: ARACIP—<http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/20442>.

**Bibliografie și lecturi suplimentare:** Având în vedere abundența literaturii și a surselor de informare accesibile online privind teoriile și practicile din domeniul asigurării și îmbunătățirii calității, în general și specifice domeniului educațional, nu recomandăm, în mod special, o anumită abordare, teorie sau o bibliografie în acest sens.



## V-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**—cu activitățile de îmbunătățire a calității preconizate.
- **Raportul anual de evaluare internă a calității educației** (RAEI) pentru ultimul ciclu de învățământ (existența activităților de îmbunătățire a calității cu impact asupra celor trei aspecte esențiale—participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine).
- **Oferta educațională** existentă și cea anterioară (dacă este cazul—în situația unor revizuii majore).
- **Documente obligatorii de raportare prevăzute în legislația în vigoare, pentru ultimii 3-5 ani, după caz:**
  - \* Raportul general privind starea și calitatea învățământului din unitatea de învățământ.
  - \* Rapoartele privind situația școlară semestrială și anuală, precum și situația școlară după încheierea sesiunilor de amânări, diferențe și corigențe.
  - \* Raportul de execuție bugetară.
  - \* Rapoartele anuale de activitate (director, directori adjuncți, coordonatorul pentru proiecte și programe educative școlare și extrașcolare).
  - \* Raportul de activitate al Consiliului reprezentativ al părinților.
- **Documente de evidență a participării școlare și privind rezultatele învățării** (cataloge, registre matricole etc.).
- **Documente privind destinația ulterioară a absolvenților** - sau alte dovezi în acest sens.
- **Rezultatele aplicării chestionarelor de satisfacție a beneficiarilor și interpretarea acestor rezultate** (în cadrul documentelor de diagnoză / prognoză sau ca documente separate).
- **Portofolii cu rezultatele deosebite obținute de unitatea de învățământ** (cadre didactice, elevi, alți membri ai comunității educaționale—cum ar fi absolvenții—dacă aceste date nu sunt cuprinse în Planul de dezvoltare instituțională, în Planul managerial sau în rapoartele obligatorii menționate mai sus).
- **Documente privind activitățile extracurriculare realizate** (dacă aceste activități nu sunt cuprinse în Planul de dezvoltare instituțională, în Planul managerial sau în rapoartele obligatorii menționate mai sus).
- **Documente sintetice care atestă progresul în privința următoarelor aspecte** (dacă datele nu sunt cuprinse în Planul de dezvoltare instituțională, în Planul managerial sau în rapoartele obligatorii menționate mai sus):
  - \* Progresul privind indicatorii de participare școlară.
  - \* Progresul privind indicatorii de eficiență externă a educației oferite.
  - \* Progresul privind rezultatele învățării (la evaluarea curentă, formativă și sumativă, precum și la evaluări și examene naționale).
  - \* Îmbunătățirea infrastructurii și a dotării unității de învățământ cu echipamente și auxiliare curriculare.
- **Programe de dezvoltare profesională și managerială** (dacă programele și activitățile respective nu sunt cuprinse în Planul de dezvoltare instituțională, în Planul managerial sau în rapoartele obligatorii menționate mai sus).
- **Documente de personal: fișa posturilor și fișele de evaluare anuală**, pentru întreg personalul.
- **Alte documente 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:

Vor fi observate:

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

## III. Interviu / chestionare:

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

- Existența unui **sistem de monitorizare, alertă și intervenție timpurie** în privința cazurilor de absentism, risc de abandon școlar și rezultate slabe la învățătură.
- **Perceperea, de către beneficiari și actori, a progresului** în privința:
  - \* Accesului la o infrastructură de calitate și privind dotarea cu echipamente și auxiliare curriculare.
  - \* Calității resursei umane—in special privind calificarea și pregătirea personalului didactic.
  - \* Utilizării echipamentelor și aplicațiilor informatice și multimedia în activitățile de învățare.
- Existența unui **sistem de management al performanței** finalizat prin planurilor individuale de remediere a punctelor slabe identificate și de consolidare a zonelor de performanță și de excelență, precum și a sistemului propriu de recompense pentru personalul angajat.
- **Comunicarea sistematică și promovarea**, în unitatea școlară și în comunitate, a activității unității de învățământ, a progreselor realizate, a rezultatelor deosebite obținute, precum și a intervențiilor pentru îmbunătățirea participării școlare și rezultatelor învățării.
- **Consultarea actorilor** în procesul de planificare bugetară.
- **Participarea actorilor** la conceperea, realizarea și valorificarea activităților de îmbunătățire a calității.
- **Informarea actorilor** privind rezultatele activităților de îmbunătățire a calității și de evaluare internă.
- **Nivelul satisfacției actorilor** (și, după caz, a absolvenților) privind:
  - \* Siguranța și sănătatea.
  - \* Baza materială și infrastructura.
  - \* Oferta educațională.
  - \* Comportamentul personalului.
  - \* Atractivitatea activităților de învățare.
  - \* Rezultatele învățării obținute.
  - \* Posibilitățile oferite absolvenților, în privința accesului la niveluri superioare de educație și pe piața muncii
  - \* Competențele dobândite și utilizate în activitățile personale, viața socială și cea profesională.

### Notă:

Pentru observare, interviu / 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).