

POLITICĂ ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL PREUNIVERSITAR

1	Instituția inițitoare	MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI
2	Formularea problemei	<p>Învățământul românesc în perspectiva provocărilor actuale trebuie să îndeplinească o misiune crucială în valorizarea potențialului uman, a capacităților sale creative și a contribuției la civilizația universală. "Logica progresului poate fi stăpânită numai prin performanță, resursele umane fiind elementul cheie în această competiție mondială" (Mata-Christiana Suci).</p> <p>Căutarea, dar, mai ales investigarea unor noi abordări în educație, comutările dinamice de la "ceea ce este" la ceea ce "ar trebui să fie", stabilirea setului de valori care trebuie să orienteze evoluția societății sunt priorități reale în educație, iar Legea Educației Naționale adoptată în 2011 creează premisele acestor noi abordări în educație.</p> <p>Garanția succesului școlii ca agent al inovației, schimbării și dezvoltării este trecerea de la abordările cantitative la cele structural calitative – capitalul intelectual în competiție pe noile piețe ale cunoașterii.</p> <p>Atingerea obiectivelor Legii Educației Naționale nr.1/2011, a obiectivului general al Strategiei Europene de Ocupare, creșterea economică și a ratei generale de ocupare, presupune existența unui corp al managerilor din sistemul de învățământ preuniversitar capabil să genereze un cadru de dezvoltare instituțională și un cadru al calității care să asigure dezvoltarea competențelor cheie necesare fiecărui individ pentru succesul și dezvoltarea personală, pentru cetățenie activă, pentru a deveni persoane care învață pe tot parcursul vieții, pentru integrare socială și inserție pe piața muncii.</p> <p>În viziunea Comisiei Europene, cu specificarea că politica europeană de promovare a calității este complementară demersurilor și politicilor naționale, promovarea calității implică avantaje și oportunități:</p> <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea corelării și coeziunii diferitelor inițiative și politici existente la nivel național, astfel încât să se poată profita de toate sinergiile și economisirile posibile; - reducerea, până la eliminare, a unor redundanțe și a altor factori care determină risipirea resurselor. <p>Managerii din sistemul preuniversitar de educație trebuie să asigure îmbunătățirea capacității administrative, a calității și a managementului procesului de învățământ, în vederea creșterii gradului de ocupare și a ratei de participare pe piața muncii, asigurarea unei formări flexibile a tinerilor care să le permită inserția pe o piață a muncii în continuă transformare, îmbunătățirea calității resurselor umane, educarea pentru gestionarea durabilă a resurselor și pentru o societate bazată pe cunoaștere.</p>

		<p>Studiile, inclusiv Studiul MECTS privind managementul în sistemul de învățământ preuniversitar, elaborat în cadrul proiectului "Profesioniști în managementul educațional preuniversitar", 2010, relevă că cele mai bune practici în domeniul leadership-ului educațional arată importanța deținerii de către personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar a competențelor specifice stabilirii viziunii, a valorilor, a țăintelor privind performanța:</p> <ul style="list-style-type: none">- în domeniul managementului strategic;- în domeniul managementului organizației, cu accent pe construirea unei culturi colaborative;- în domeniul managementului resursei umane, cu accent pe acordarea de suport și respect în școală, înțelegerea perspectivei celuilalt, stimularea intelectuală a personalului din școală;- în domeniul managementului procesului de predare - învățare - evaluare, cu accent pe reușita școlară a copiilor/elevilor/tinerilor, pe impactul interacțiunii la clasă, al implicării, participării, motivării copiilor/elevilor/tinerilor;- în domeniul managementului unității de învățământ în comunitate, cu accent pe conectarea școlii la comunitate și pe ofertă educațională care să răspundă nevoilor comunității. <p>Studiul privind managementul în sistemul de învățământ preuniversitar care a radiografiat starea managementului educațional preuniversitar, inclusiv din perspectiva managerilor din sistem, a demonstrat că este necesară trecerea de la centrarea pe dimensiunea managerială de tip sarcină la dimensiunea managerială de tip „raționalități multiple” care implică:</p> <ul style="list-style-type: none">- etosul instituției, coeziune, climat, lucru în echipă, având ca finalitate dezvoltarea resurselor umane,- flexibilitate, disponibilitate, inovație, având ca finalitate creșterea și atragerea de resurse,- managementul informației, comunicare, având ca finalitate stabilitatea și controlul,- viziune și valori, proiectare, stabilirea de obiective, având ca finalitate productivitatea și eficiența,- monitorizare, control, evaluare, având ca finalitate intervenția și îmbunătățirea calității actului managerial,- transparență și integritate. <p>Pornind de la cele șase aspecte determinante ale leadership-ului: valori și viziune, conducerea strategică, conducerea procesului de învățare-predare, conducerea organizației, conducerea resursei umane, leadership-ul în comunitate, studiile ministerului educației și ale Institutului de Științe ale Educației relevă existența:</p> <ul style="list-style-type: none">- implicării și dedicării față de școală la cote semnificativ înalte,- empatiei pentru nevoile colegilor, dar o focalizare redusă spre a identifica modalități de orientare și soluționare a acestora pe căi adecvate,- dorinței de schimbare și dorinței de familiarizare cu instrumente de implementare, monitorizare și evaluare a schimbărilor în educație la nivelul unității școlare,- preocupării față de nevoile copiilor/elevilor/tinerilor,- unui set de valori, fără, însă, a exista preocuparea pentru enunțarea și utilizarea acestora în mod conștient și sistematic în cadrul strategiilor manageriale,- unei lipse de preocupare față de delimitarea unei viziuni manageriale observabile ca abordare pe termen mediu și lung,- unor demersuri de conducere a școlilor centrate preponderent pe prezent și pe rezolvarea nevoilor imediate. <p>Funcționarea și dezvoltarea unității școlare într-un mediu greu adaptabil la cerințele în continuă schimbare ale</p>
--	--	---

		<p>mediului economic și social afectează calitatea educației la toate nivelurile și sub toate aspectele:</p> <p>2.1. În primul rând, rezultatele elevilor la toate testările internaționale la care România a luat parte în ultimul deceniu, sunt nu numai nesatisfăcătoare, dar și în scădere.</p> <ul style="list-style-type: none">• Testarea internațională PISA (<i>Programme for International Student Assessment</i>) pe 2006, realizată de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD), a verificat competențele elevilor de 15 ani în domeniul lecturii și al matematicii, precum și modul în care ei folosesc aceste cunoștințe în viața de zi cu zi. Peste 50% dintre elevii din România au performanțe scăzute la lectură (53,5% se află la nivelul 1 de performanță sau sub acest nivel) și la matematică (52,7% dintre elevi se situează la nivelul 1 de performanță sau sub acest nivel). Menționăm, de asemenea, că acest procent este în creștere față de anul 2000.• Testarea internațională TIMMS (<i>Third International Mathematics and Science Study</i>), se aplica elevilor din clasele a IV-a și a VIII-a (România a participat numai la testarea pentru clasele a VIII-a), pentru a le testa competențele din domeniul științelor exacte. Ca și la celelalte teste, România se afla în a doua jumătate a clasamentului, iar rezultatele până în 2007 sunt mai slabe decât cele înregistrate la aplicările anterioare. Performanțele înregistrate la științe situează România sub media internațională. Doar 2% din elevii din clasa a opta ating performanțe înalte la științe, în timp ce 23% nu reușesc să atingă nici măcar un nivel scăzut de performanță. România prezintă încă mari diferențe între elevii provenind din mediul urban și cei din mediul rural, precum și diferențe între performanțele diferitelor școli. <p>2.2. În al doilea rând, se constată o inadecvare a competențelor deținute de elevi la societatea și economia cunoașterii și la cerințele pieței muncii, lipsind legătura între rezultatele învățării și practica socială și profesională a absolvenților, mai ales în privința competențelor necesare pentru dezideratul învățării pe tot parcursul vieții („<i>lifelong learning</i>”).</p> <ul style="list-style-type: none">• Tinerii din grupa de vârstă 15-24 de ani continuă să se confrunte cu cele mai mari dificultăți de inserție profesională în totalul populației active: rata de ocupare a tinerilor era în anul 2009 cu 11% mai scăzută în comparație cu cea înregistrată în 2001. De asemenea, valorile cele mai scăzute ale ratei de ocupare continuă să se înregistreze în cazul tinerilor cu un nivel redus de educație (cu învățământ gimnazial - 14,3%, cu învățământ primar sau fără școală absolvită - 16,1%). Aceasta indică dificultățile de inserție pe piața forței de muncă pe care le întâmpină acești tineri.• Raportul Comisiei Europene din anul 2009 privind învățământul în UE menționează faptul că învățământul este nerelevant în raport cu economia și societatea viitorului, aducând ca dovadă nivelul celor cinci ținte strategice stabilite de UE pentru 2010 și relevante pentru societatea cunoașterii. România se situează sub valorile medii la majoritatea indicatorilor: părăsirea prematură a sistemului de educație (15,9% în România față de 14,9% la nivelul UE; Ponderea populației de 22 ani care a absolvit cel puțin liceul (78,3% în România față de 78,5% la nivelul UE; Ponderea elevilor de 15 ani cu performanțe slabe la lectură (PISA 53,5% află la nivelul 1 de proficiență sau sub acest nivel față de 24,1% media UE); Participarea adulților la educația permanentă (1,5% în România, față de 9,5% media UE). <p>2.3. În al treilea rând, se poate constata neglijarea aproape totală a competențelor de comunicare, sociale, etice și civice, precum și a educației artistice.</p> <ul style="list-style-type: none">• Institutul de Științe ale Educației, în raportul unui proiect de cercetare referitor la problematica "Dezvoltării competențelor de comunicare în învățământul obligatoriu", a analizat fenomenul comunicării atât în mediul formal (în școală), cât și în timpul activităților extrașcolare sau pe parcursul celor organizate în cadrul Palatelor și Cluburilor
--	--	--

		<p>copiilor. Din studiu au reieșit problemele care apar la nivelul programelor școlare - indicațiile metodologice referindu-se exclusiv la aspectele disciplinare. Dezvoltarea competențelor de comunicare ca obiectiv al programelor școlare se păstrează, în majoritatea cazurilor, la nivel declarativ. De cele mai multe ori, competențele de comunicare se rezumă la cunoașterea și utilizarea limbajului de specialitate, chiar și atunci când se referă la exprimarea opiniei. Competența de comunicare, ca interacțiune, este puțin sau deloc menționată în programele școlare. Acest lucru determină insuficienta pregătire a elevilor pentru comunicarea în afara disciplinelor și, mai ales, în afara școlii. Apar și blocaje de comunicare (dintre elev și profesori, sau chiar între elevi - colegi de clasă) mai ales din cauza faptului că profesorul nu-l consideră pe elev partener de discuție cu drepturi egale în comunicare. De asemenea, antrenarea reală a elevilor în comunicare, pe parcursul lecțiilor, lipsește în marea majoritate a orelor de curs. Lipsa de relaționare între cadrele didactice sau între reprezentanții școlii și familiile elevilor, lipsa unui dialog autentic între aceștia sunt alte cauze care au drept efect absența formării competențelor de comunicare în școală.</p> <p>2.4. Cele de mai sus atrag nemulțumirea beneficiarilor exprimată în diferite moduri (inclusiv în mass media!) și diferențe de cerințe și valori între școală și comunitate.</p> <ul style="list-style-type: none">• Un studiu realizat de Centrul Educația 2000+ se referă la percepția pe care o au părinții elevilor din ciclul primar și gimnazial despre școală și sistemul de învățământ din România. Părinții sunt nemulțumiți de faptul că elevii din școlile românești au orare prea încărcate și fac parte dintre-un sistem incoerent legislativ, care nu este suficient finanțat de către stat și cu un stil de predare depășit. Chiar dacă 95% dintre părinți sunt de părere ca școala este utilă copiilor pentru a-și forma un bagaj de cunoștințe teoretice, foarte puțini spun că școala ajută la dezvoltarea talentelor ori a deprinderilor practice care să-i pregătească pentru o profesiune.• Societatea Civilă pentru Reformă Morală a realizat o cercetare pe un eșantion de 1.124 de tineri din Capitală cu scopul de a identifica așteptările și problemele cu care se confruntă tinerii atunci când doresc să obțină un loc de muncă. Potrivit cercetării, percepția legată de inutilitatea informațiilor dobândite la școală este consolidată și de interacțiunea tinerilor cu angajatorii. Astfel, mai mult de jumătate dintre tinerii intervievați au menționat că principala cerință la interviuri este experiența, doar 34% dintre respondenți menționând și condiția de a avea studii. Cercetarea mai arată că șomajul ridicat în rândul tinerilor poate fi justificat și prin faptul că 53% dintre aceștia nu ar accepta un loc de muncă pentru care ar fi supracalificați și subplătiți. Tinerii consideră că statul este responsabil "în foarte mare măsură" (31%) sau "în mare măsură" (44%) pentru încadrarea tinerilor pe piața muncii.• Numărul românilor care se declară mulțumiți de învățământul românesc este unul destul de mic, doar 13% din populația cu vârsta peste 15 ani, se arată într-un studiu realizat de GfK, realizat în luna septembrie 2009, pe un eșantion de 1.000 de persoane. Totuși, comparând școala de azi cu cea de acum 15 ani, părerile negative se înmulțesc: circa 58% dintre românii cu vârsta peste 15 ani percep o scădere a calității și doar 19% percep, dimpotrivă, o îmbunătățire, mai menționează specialiștii de la GfK. În plus, persoanele cu educație superioară sunt mai înclinate să aibă o atitudine critică față de învățământul românesc actual și față de modul în care a evoluat în ultimii 15 ani. <p>2.5. Numeroase studii și analize au relevat folosirea inadecvată a resurselor, inclusiv a celor umane și, în special, pregătirea psiho-pedagogică și metodică-științifică a cadrelor didactice - de nivel mediu sau scăzut.</p> <ul style="list-style-type: none">• Este necesară promovarea implicării cadrelor didactice în proiecte de cercetare și de aplicație pentru practica
--	--	---

		<p>educațională, precum și încurajarea parteneriatului dintre organizațiile care concură la dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.</p> <ul style="list-style-type: none">• „Ceea ce se face în sistemul educațional românesc este memorarea de către elevi a celor predate de profesori și nu cunoașterea prin învățare. Trebuie construită cunoașterea, mergând pe învățare, nu memorare. Profesorul trebuie să îl ajute pe elev să cunoască, asta e centrarea pe elev. Dar la noi acest lucru va mai dura încă 15-20 de ani“, se afirmă într-un alt studiu al Institutului de Științe ale Educației.• Elevii au rezultatele proaste la învățatură și pentru că profesorii sunt slab pregătiți. Este concluzia la care au ajuns numeroase studii internaționale, inclusiv la nivelul Comisiei pentru Cultură și Educație a Parlamentului European: țările cu rezultate slabe la evaluările internaționale au profesori slab pregătiți. <p>2.6. O altă problemă care necesită intervenții la nivelul managementului de sistem și al instituțiilor de învățământ este accesul inechitabil la educație.</p> <ul style="list-style-type: none">• În Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor în domeniile educației și cercetării, ca și în documente ale Comisiei Europene, Băncii Mondiale, OECD etc., este prezentată inechitatea din sistemul actual de învățământ. Astfel, conform raportului menționat, în România se mențin inechități flagrante. Elevii care studiază în mediul rural acumulează dezavantaje majore: numai 24,54% dintre elevii de aici ajung să urmeze liceul. Proporția celor care obțin rezultate foarte bune la limba română, matematică și științe este de 2-3 ori mai mică în mediul rural față de mediul urban. Grupurile vulnerabile continuă să fie, în mare măsură, dezavantajate educațional. Aproximativ 80% dintre tinerii neșcolarizați sunt romi, dintre care 38% sunt analfabeți funcțional. Proporția copiilor romi înscriși în învățământul primar este de 64% față de 98,9% media națională. <p>2.7. Studiile de diagnoză, dar și faptele de observație demonstrează că în învățământul nostru există încă o criză de competențe manageriale, chiar dacă, în ultima perioadă de timp, se poate identifica o suită de evoluții pozitive în ceea ce privește aplicarea teoriilor și strategiilor managementului modern în sistemul și instituțiile de învățământ. Toate studiile internaționale arată o corelație pozitivă între calitatea managementului școlar și calitatea educației oferite, manifestată prin rezultatele elevilor la diferite testări naționale și internaționale. Cercetările Institutului de Științe ale Educației, precum și alte studii și analize au identificat, pe de altă parte, obstacole care țin de criza de competențe manageriale:</p> <ul style="list-style-type: none">• Absența / insuficiența cunoștințelor / deprinderilor în domeniul managementul strategic și leadershipului educațional la persoanele implicate în conducerea organizațiilor școlare.• Aprecierea tehnicilor și instrumentelor managementului ca scop în sine și nu ca mijloc de eficientizare.• Absența / insuficiența / inadecvarea obiectivelor, politicilor, strategiilor în domeniul calității, pe termen scurt, mediu și lung.• Concepții și atitudini reduționiste de genul: “calitatea se obține prin detectarea problemelor / neconformităților și corectarea / soluționarea lor” și nu prin prevenirea apariției acestora.• Absența/insuficiența formare a abilităților de a elabora/gestiona proiecte de atragere de fonduri extrabugetare (europene etc.) pentru dezvoltarea instituției.• Relaționarea, de cele mai multe ori formală, cu părinții/comunitatea locală.• Lipsa unui „forum” / „site” sau a unei modalități de promovare și împărtășire a bunelor practici.
--	--	--

		<p>2.8. Printre motivele identificate, ce determină nivelul scăzut de calitate a educației, sunt și cele culturale, care țin, în special, de valorile și de practicile manageriale consacrate: mentalități, atitudini și comportamente contraproductive; instruire inexistentă/ insuficientă/ inadecvată a personalului universitar și preuniversitar implicat în management; perceperea asigurării și îmbunătățirii calității ca fiind o "datorie" exclusivă a personalului de execuție și neimplicarea managerilor instituțiilor vizate; prioritatea acordată obiectivelor cantitative, în detrimentul celor calitative; comunicarea ineficientă cu partenerii de interese; ignorarea reticenței și rezistenței la schimbare precum și a metodelor/ tehnicilor de reducere a acestora.</p> <p>2.9. Probleme în implementarea Strategiei de descentralizare:</p> <p>La nivel central</p> <ul style="list-style-type: none">• Necorelarea cu alte reforme, mai ales cu aceea a descentralizării administrației• Cooperarea insuficientă dintre ministerele de linie• Planificarea insuficientă a implementării (absența unui plan operațional de ansamblu)• Informații insuficiente despre realitatea de la nivelul județelor și de la nivelul școlilor. <p>La nivel local</p> <ul style="list-style-type: none">• Informarea insuficientă a factorilor interesați• Sprijin tehnic insuficient pentru implementare <p>2.10. Probleme privind abordarea managerială la nivelul unităților de învățământ. Există o paletă largă de abordări manageriale, dar de cele mai multe se constată următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none">• exercitarea unei conduceri preponderent administrative, cu neglijarea managementului proactiv, a culturii organizaționale, a culturii calității și a culturii autoevaluării / evaluării• accentul nu este pus pe calitatea procesului (managerial, de învățare) și a produsului final;• nu regăsim un climat care încurajează performanțe înalte și calitatea;• managerii nu au cu toții capacitatea de a crea o cultură care să încurajeze ideile și contribuțiile celorlalți;• nu sunt luate în considerare coordonatele esențiale: păstrarea/remodelarea a ceea ce este valoros și nevoile reale ale individului, ale grupurilor, ale instituției și ale societății;• nu toate unitățile de învățământ au o viziune clară, exprimată și asumată, raportarea obiectivelor instituției nefăcându-se la viziune;• proiectarea strategică preia, de cele mai multe ori, țintele strategice stabilite la nivel național fără realizarea unei diagnoze din care să rezulte nevoile specifice pe care trebuie să se bazeze proiectarea strategică;• cultura dominantă nu este cea a negocierii și a participării la decizie;• managementul informației se reduce la gestionarea informațiilor primite de la nivel local, județean, național;• nu se regăsește colaborarea între nivelul superior al managementului și nivelurile medii și inferioare;• integrarea în tendințele și politicile europene și mondiale se reduce la informațiile primite de la nivel de sistem;• nu regăsim echilibrul între cultura de tip academic și cea funcțională adaptată finalităților fiecărei specializări
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • învățarea, ca proces, nu este plasată în centrul demersului didactic, focalizarea nefiind întotdeauna pe ceea ce elevul reușește să aplice; • nu regăsim o clară diversificare a implicării școlii în viața comunității locale; • lipsa interesului școlii pentru cunoașterea modelelor de succes dominante la nivelul populației școlare, precum și incapacitatea școlii de a propune modele de succes din punct de vedere social; • școala nu este întotdeauna interesată în mod direct de nevoile, interesele și aspirațiile tinerilor; • există o lipsa de încredere în școală ca factor determinant al succesului personal; • școala nu creează o motivație intrinsecă pentru învățare; • nu întotdeauna sunt inițiate și implementate parteneriate cu comunitatea care să fie atât în beneficiul educației copiilor/elevilor/tinerilor, cât și în beneficiul comunității; <p>Concluzie: profesionalizarea insuficientă a managerilor școlari amplifică problemele sistemului școlar, în privința rezultatelor elevilor, a satisfacției beneficiarilor, a utilizării resurselor, a accesului și a echității educației.</p>
3	Denumirea politicii	„Politică în managementul educațional preuniversitar”
4	Scop	<p>Readucerea învățământului preuniversitar românesc în rețerele programelor europene de modernizare și dezvoltare a sistemelor educaționale trebuie să redefinească toate finalitățile, structurile, procesele prin raportare la indicatorii de evaluare a calității și a eficienței interne a sistemului. Legea educației naționale nr.1 /2011 creează premisele pentru realizarea acestui deziderat.</p> <p>În condițiile aplicării principiilor descentralizării, managementul aplicat tuturor palierelor sistemului de învățământ preuniversitar românesc presupune profesionalizarea carierei manageriale.</p> <p>În viziunea acestei politici, numai un management performant, prin care directorul de școală devine un lider educațional, poate genera performanța școlară înțeleasă ca progresul individual și valoarea adăugată. Ca urmare, remediarea rapidă a problemelor menționate mai sus nu se poate realiza în absența redefinirii conducerii sistemului de învățământ, la nivel de unitate școlară, local, județean și național. Un <i>leadership</i> performant într-o „școală sănătoasă”, caracterizată prin încrederea și angajamentul profesioniștilor săi și reușita elevilor, are elemente definitorii, cum ar fi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managementul este dinamic, orientat spre obținerea unor rezultate superioare și având abilitatea de a promova un mediu de învățare motivant, generator de performanțe înalte, bine integrat în spațiul economic și cultural comunitar, național și european. • Resursa umană este adecvată nevoilor iar profesorii promovează standarde de performanță înalte, corelate cu documentele de politică educațională/ curriculară de actualitate, în vigoare, și un mediu serios și adecvat pentru învățare, colaborează, se respectă, au încredere, sunt entuziasmați de ceea ce fac și sunt, în același timp, mândri de școala lor. • Elevii sunt responsabilizați în procesul de învățare și motivați adecvat. • Școala dispune de resursele necesare elevilor și cadrelor didactice pentru reușita proiectelor sale. • Școala este capabilă să-și redefinească prioritățile în conformitate cu cerințele comunității.

		<p>Pe această bază, scopul acestei politici publice devine îmbunătățirea calității și eficienței educației prin <i>leadership</i> educațional centrat pe reușită.</p> <p>Principiile asumate în realizarea acestei politici sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • principiul echității – în baza căruia accesul la învățare se realizează fără discriminare; • principiul calității – în baza căruia activitățile specifice sistemului național de educație se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale; • principiul relevanței – în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social-economice; • principiul integrității – în baza căruia se demonstrează probitate morală și comportamentală în exercitarea activității în domeniul public și în utilizarea resurselor publice și private; • principiul eficienței – în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, prin gestionarea resurselor existente; • principiul descentralizării – în baza căruia deciziile principale se iau de către actorii implicați direct în proces, în baza unor nevoi identificate și analizate adecvat; • principiul răspunderii publice – în baza căruia unitățile și instituțiile de învățământ răspund public de performanțele lor; • principiul respectului față de persoană – în baza căruia personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar va fi în permanent contact cu membrii comunității față de care trebuie să demonstreze respect în comunicare și inter-relaționare; • principiul asigurării egalității de șanse; • principiul transparenței – concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, prin comunicarea periodică și adecvată a acestora; • principiul incluziunii sociale; • principiul centrării educației pe interesele beneficiarilor acesteia; • principiul participării și responsabilității părinților. <p>Implementarea acestei politici va duce la obținerea următoarelor rezultate generale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deschiderea organizației școlare față de societate. • Corelarea sistemului educațional cu piața muncii. • Abordarea integratoare a ofertelor de educație locală pentru toți membrii comunității prin implicarea structurilor partenoriale.
5	<p>Obiectiv general/ Obiective specifice</p>	<p>Obiectivul general al acestei politici publice îl constituie optimizarea managementului învățământului preuniversitar la nivel județean și local într-un mediu descentralizat.</p> <p>Funcționarea sistemului de învățământ preuniversitar într-un mediu descentralizat presupune, ca o consecință a redistribuirii autorității decizionale și a răspunderii publice între părțile implicate (Minister – inspectorat școlar – unitate școlară – autoritate a administrației publice județeană și locală), reșezarea și, concomitent, dezvoltarea competențelor manageriale la</p>

		<p>nivelul conducerii inspectoratului școlar și al unității de învățământ.</p> <p>Reașezarea atribuțiilor și a competențelor manageriale presupune conceperea unor instrumente manageriale performante dar și, ca o condiție absolut necesar și prealabilă, formarea managerilor de la nivel județean și local în vederea utilizării cât mai eficiente a acestor instrumente.</p> <p>Ca urmare, obiectivele specifice și produsele acestei politici publice sunt:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborarea de instrumente normative și reglatoare (standarde) privind managementul educațional la nivel județean și local. Vor fi revizuite standardele ocupaționale existente și elaborate noi standarde ocupaționale, instrumente de evaluare pentru personalul de conducere din învățământ.• Elaborarea standardelor de formare pe categorii de personal de conducere, îndrumare și control, corelate cu standardele ocupaționale elaborate, care să asigure concordanța cu prioritățile strategice la nivel de sistem în domeniul managementului educațional preuniversitar.• Elaborarea unor programe adecvate de formare managerială, pe baza noilor standarde și bunelor practici evidențiate.• Elaborarea de instrumente de evaluare a abilităților personalului de conducere îndrumare și control din sistemul de învățământ preuniversitar.• Promovarea tehnologiilor informaționale și de comunicare, atât la nivelul managementului educațional la nivel județean și local, cât și al programelor de formare managerială. Va fi utilizat un portal dedicat managementului educațional și formării manageriale. Portalul va oferi posibilități de colaborare multiple. <p>Prin aceste noi instrumente normative și reglatoare, de monitorizare evaluare și control, prin bunele practici identificate și prin programele de formare dezvoltate urmărăm realizarea unor schimbări de fond la nivelul practicilor manageriale de la nivel județean și local:</p> <ul style="list-style-type: none">• Optimizarea procesului decizional și îmbunătățirea participării părților interesate. Trebuie să devină foarte clară aria de autoritate decizională la nivel național, județean și local. Deciziile în ceea ce privește finalitățile, trunchiul comun din curriculum vor rămâne la nivel central, dar vor fi luate la nivel județean și local deciziile privind planul de școlarizare, rețeaua școlară, curriculumul local. De asemenea, trebuie implementate bunele practici ale instituțiilor de învățământ europene privind implicarea beneficiarilor (părinți, patronate, alte instituții) în luarea deciziilor și în realizarea lor diferențiat, în concordanță cu specificul local. Vor trebui utilizate proceduri decizionale documentate, bazate pe evidențe, și care să asigure implicarea activă în actul decizional a părinților și a comunității locale și, totodată, promovarea inițiativelor venite din rândul cadrelor didactice, al elevilor, al părinților, al altor parteneri educaționali. Nu în ultimul rând, noul stil decizional va trebui să încurajeze lucrul în echipă.• Orientarea sistemelor de management educațional pe beneficiari, pe rezultatele învățării și pe activitatea la clasă. Pentru aceasta este necesară, în primul rând capacitatea de a elabora și aplica documente (instrumente) specializate, care să includă indicatori, criterii de referință care cuantifică progresul școlar și rezultatele
--	--	---

		<p>managementului la nivel județean și local. Liderul educațional va fi capabil să creeze propriile instrumente de monitorizare, evaluare și asigurare a calității procesului educațional, pe baza rezultatelor învățării, raportate la documentele de politică educațională/ curriculară de actualitate, în vigoare.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea unui acces echitabil la educație – „reușită pentru fiecare”. Managerul școlar va fi capabil să asigure „valoare adăugată” pentru fiecare educabil, prin crearea de sisteme de „alertă timpurie” (în privința pericolului de abandon și/ sau de eșec școlar) și de remediere „în timp real” a problemelor identificate. De asemenea, conducerea unității școlare va identifica și aborda diferențiat grupurile și persoanele dezavantajate sau defavorizate, prin intervenții mai degrabă preventive decât remediale. Tot în același scop, vor fi create programe de „a doua șansă” nu numai pentru cei care nu au reușit să termine studiile în timp, ci și pentru cei care doresc sau sunt nevoiți să schimbe meseria, locul de muncă, facilitându-se accesul la trasee de formare flexibile, precum și la servicii de consiliere și orientare școlară. • Gestionarea mai eficientă a resurselor educaționale (documentare/ curriculare, umane și materiale) și dezvoltarea capacității de atragere de resurse (financiare și umane) și de menținere în sistem a resurselor umane bine pregătite și motivate. Managerul va fi capabil să definească profilul cerut pentru viitoarele cadre didactice și să motiveze cadrele didactice pentru performanță înaltă prin pârghii financiare, dar și prin identificarea nevoilor individuale, reale, de formare, prin activități de mentorat, prin organizarea unor activități de formare și de dezvoltare profesională la nivel județean și al unității școlare. De asemenea, managerul școlar va fi capabil să identifice bunele practici și să recunoască inovația. Nu în ultimul rând, managerul va promova, în activitatea proprie și a unității școlare, utilizarea tehnologiilor moderne de informare și comunicare. • Dezvoltarea capacității de planificare strategică se realizează, în principal, prin competențe de analiză a mediului comunitar, de negociere a finalităților dezvoltării instituționale, de formulare clară a acestora prin proiecte și planuri de dezvoltare instituțională, de concepere și de implementare a proiectelor, la nivel instituțional sau în parteneriat. <p>Ca rezultate specifice, așteptate, ale politicii la nivelul unității școlare, putem menționa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesul transparent și bazat pe competență la funcțiile de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar. • Capacitate sporită de a implementa politicile educaționale/ curriculare elaborate la nivel național și european - mai ales având în vedere noua legislație a educației. • Capacitatea de a elabora politici educaționale la nivel județean, local și la nivelul instituției/unității de învățământ. • Creșterea calității educației (și înscrierea în „cercul virtuos” al îmbunătățirii continue) - calitate exprimată prin rezultatele elevilor, intenționate, dobândite și măsurate drept competențe, satisfacția tuturor beneficiarilor, direcți și indirecti, și prin sporirea gradului de încredere a societății în instituția școlară. • Dezvoltarea instituțională pe termen mediu și lung în concordanță cu nevoile identificate la nivel comunitar, național și european. • Gestionarea eficientă a resurselor informaționale/documentare/curriculare, umane, materiale și financiare, în vederea atingerii scopurilor și obiectivelor dezvoltării instituționale. • Comunicarea eficientă intra-instituțională și inter-instituțională, precum și optimizarea și transparentizarea traseului informațional. • Un parteneriat educațional real și eficient la nivelul comunității locale. • Inovație și creativitate la toate nivelurile sistemului de învățământ preuniversitar.
--	--	---

6	Beneficiari	<p>Beneficiarii acestei politici educaționale sunt elevii, personalul de conducere, personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic (beneficiarii direcți), părinții, comunitatea, agenții economici, întreaga societate (beneficiarii indirecti):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Va fi facilitată participarea tuturor beneficiarilor la procesul decizional privind dezvoltarea instituțională, pe baza unei informații împărtășite și a unor cerințe cunoscute. • Elevii vor beneficia de un sistem flexibil și deschis de formare inițială, care dă posibilitatea unui traseu educațional adecvat și flexibil, care oferă oportunități de dezvoltare a capacităților personale, pentru întreaga viață. Vor fi create noi oportunități de învățare, iar integrarea socială și participarea cetățenească activă în societate își vor regăsi locul printre obiectivele fundamentale ale educației. • Părinții vor avea posibilitatea alegerii libere a unității școlare unde doresc să-și școlarizeze copiii, conform unor criterii și reglementări clare și transparente, nediscriminatorii. • Comunitatea locală/județeană va defini, în cadrul strategiei proprii, așteptările privind rețeaua școlară, iar prin contract cerințele față de managerul școlii și finalitățile, performanțele așteptate în funcție de resursele alocate. • Angajatorii, prin intermediul comunității locale/ județene sau prin contract direct cu unitatea de învățământ, vor participa la decizia privind competențele de bază la ieșirea din sistem, privind profilurile și calificările, vor participa la monitorizare și la evaluare. 		
7	Variante de soluționare	<p>1. Varianta 1 – Implementarea Legii educației naționale și a actelor normative subsecvente acesteia fără intervenție în domeniul managementului, în condițiile în care ne confruntăm cu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inexistența unui sistem clar de indicatori care să ilustreze competențele pe care un viitor director de școală trebuie să le aibă va îngreuna realizarea unor instrumente manageriale eficiente; • absența unei formări adecvate în domeniul managementului educațional, dovedită și de faptul că foarte mulți viitori manageri de școli, participanți la concursul pentru directori, nu au abilități de comunicare în limba maternă sau într-o limbă străină și nu posedă competențele digitale necesare în contextul actual; • situația anterior descrisă este amplificată și de lipsa/ inadecvarea unor instrumente manageriale (standarde, metodologii, instrumente de evaluare); • ca urmare, nici formarea managerilor de școli nu este adecvată nevoilor reale din sistem. (Oportunitățile de formare ale managerilor de 	<p>Impact social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nivel național: existența unui segment de cadre didactice, directori de școli, foarte eterogen atât ca performanță managerială cât și ca abilități de comunicare, nemotivate pentru dezvoltare instituțională. Există lideri puternici, consacrați, motivați, promotori ai noului, alături de oameni care ocupă această funcție pentru că „cineva trebuie să o facă”. • La nivel local: existența unui grup de manageri școlari selectați în foarte multe cazuri din candidatul unic pe postul pe care-l ocupă, validarea managerului fiind tributară de multe ori contextului economic, social și politic în care funcționează unitatea de 	<p>Impact financiar:</p> <p>Nu se pot face estimări bugetare – dar având în vedere problemele menționate în Cap. 2 („Formularea problemei”) se va perpetua folosirea ineficientă a resurselor alocate.</p>

		<p>școli sunt rare, neunitare pentru diferite județe, schimburile de experiență interjudețene/regionale existând sporadic doar la inițiativa anumitor școli implicate în diverse parteneriate. Există oferte de formare în domeniul managementului educațional promovate de universități sau de alți furnizori, însă de multe ori totul se rezumă la bani, practic majoritatea cursanților își plătesc certificatele/ masteratul educațional, pentru a se îndeplini viitoarele criterii de eligibilitate pe postul de manager școlar);</p> <ul style="list-style-type: none"> • în particular, formarea directorilor de școli pentru implementarea Curriculumului Național la nivelul organizației școlare nu este asigurată unitar la nivel național, în concordanță cu aspectele de actualitate, în vigoare, specifice acestui domeniu; • lipsește, de asemenea, evaluarea efectelor programelor de formare în activitatea directorilor, a impactului programelor de pregătire asupra managementului organizației și, mai ales, măsurile de intervenție ca urmare a monitorizării și evaluării cursurilor de formare; toate acestea au efect direct asupra calității educației copiilor/elevilor, dar și asupra dezvoltării în carieră; • lipsa/ inadecvarea instrumentelor de evaluare conduce la o evaluare formală, necriterială și nemotivată a directorilor (Aplicarea instrumentelor de evaluare, de multe ori nerelevante, nu are capacitatea să motiveze managerul școlii și nici nu oferă un feed-back autentic. În școlile mici, evaluarea este tributară sintagmei „oricum nu au pe cine să pună director, deci sunt asigurat”.); • în general, evaluarea personalului didactic este nerelevantă - de vreme ce, de ani de zile, cu foarte rare excepții, toate cadrele didactice din 	<p>învățământ pe care o reprezintă.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementarea Curriculumului Național la nivelul organizației școlare prin raportare doar la resursele metodologice oficiale, formale, interpretate individual, "personalizat". <p>Impact economic:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcția de manager de unitate de învățământ va continua să fie atractivă mai ales pentru cadrele didactice cu gradul I, fapt ce conduce la creșterea cheltuielilor cu managementul. • Egalizarea aprecierii și necorelarea acesteia cu progresul în calitate, echitate și eficiență, fapt datorat inexistenței unui sistem adecvat de indicatori de performanță. • Standarde ocupaționale neadecvate contextului actual care conduc la perpetuarea practicii actuale. 	
--	--	---	--	--

		<p>unitate sunt apreciate cu calificativul „foarte bine” - cu toate că rezultatele elevilor și performanța generală a sistemului sunt departe de a fi mulțumitoare;</p> <ul style="list-style-type: none"> • inadecvarea curriculumului la contextul socio-economic și cultural în care școala își desfășoară activitatea; • în sfârșit, păstrarea actualelor instrumente manageriale va perpetua inadecvarea rezultatelor învățării la cerințele sociale și ale pieței muncii. <p>Neintervenția în domeniile menționate mai sus va crea dificultăți în implementarea Legii educației naționale nr. 1/2011 și în realizarea scopului și obiectivelor de politică educațională menționate mai sus.</p>		
		<p>Varianta a 2-a – este subsumată Legii educației naționale nr. 1/2011 și politicilor actuale de reformă și descentralizare a sistemului de învățământ, așa cum sunt sintetizate în strategiile naționale în curs de implementare. Această variantă propune:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea unui sistem clar de standarde care să ilustreze competențele pe care un viitor expert național în management educațional este obligat să le posede (competențe în stabilirea viziunii, a valorilor, a țăintelor privind performanța, în domeniile managementului strategic, managementului organizației, managementului resursei umane, managementului procesului de predare învățare, managementului în comunitate, managementului comunicării/informației, managementului financiar și al achizițiilor publice etc.) • Elaborarea de instrumente normative și reglatoare, respectiv standarde ocupaționale și standarde de formare pe categorii de personal de conducere) privind managementul educațional care să se constituie în criterii care să permită atât o planificare adecvată cât și o 	<p>Impact social (la nivel național și local):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crearea standardelor ocupaționale, a standardelor de formare și a instrumentelor manageriale va asigura coerența și dezvoltarea sistemului școlar în conformitate atât cu Legea educației naționale nr.1/2011 și politicile de reformă pe termen lung, naționale și europene, cât și cu nevoile individuale, locale și comunitare, și va constitui reperul pentru elaborarea instrumentelor de evaluare a personalului de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar. • Standardele ocupaționale și standardele de formare vor furniza criterii pentru evaluarea performanțelor 	<p>Buget asigurat din fondurile structurale</p>

		<p>evaluare realistă, ameliorativă, a activității manageriale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutarea și formarea adecvată a managerilor, pe baza standardelor și a celorlalte instrumente manageriale determină acțiunea lor în vederea alocării eficiente și echitabile a resurselor, în vederea maximizării „valorii adăugate”. • Realizarea unui sistem coerent și relevant de formare continuă a experților naționali și, pe termen lung, profesionalizarea managementului școlar în contextul descentralizării sistemului. În acest sens, dezvoltarea unor condiții specifice de selecție în corpul experților în management educațional devine o prioritate. • Evaluarea adecvată și transparentă a personalului didactic, a performanței la nivel de unitate școlară și de sistem, precum și a calității actului managerial. • Creșterea relevanței ofertei educaționale și a adecvării curriculare față de nevoile individuale, locale și comunitare. • Asigurarea participării beneficiarilor de educație la procesul decizional: • Asigurarea caracterului public al deciziilor privind politicile educaționale (la nivel național, regional, județean și local), inclusiv a celor financiare și dezbaterile publice a acestora, anterior implementării. <ul style="list-style-type: none"> - Caracterul obligatoriu al raportului public anual al fiecărei instituții din cadrul sistemului național de învățământ - inclusiv a celor expert și responsabile cu auditul, evaluarea, managementul resurselor umane și finanțarea educației. - Participarea reprezentanților elevilor, părinților și, după caz, ai angajatorilor, ai comunității locale etc. în consiliile de administrație ale tuturor instituțiilor din sistemul național de învățământ 	<p>personalului de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea calității Curriculumului la decizia școlii • Tot la nivel național, crearea unui corp național de experți educaționali pentru selectarea viitorii directori / directori adjuncți / inspectori școlari asigură omogenitatea performanței manageriale. Corpul de experți se poate constitui și ca o resursă importantă pentru activități complementare: elaborare de strategii și proiecte, contribuții la elaborarea curriculum-ului național etc. <p>Impact economic:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existența unor standarde naționale, cunoscute, transparente și aplicate unitar va asigura gestionarea eficientă și eficace a resurselor atât la nivelul unității școlare, cât și la cel național, inclusiv pentru formarea corpului de experți. <ul style="list-style-type: none"> • Personalul de conducere: <ul style="list-style-type: none"> - va beneficia de cadrul necesar focalizării pe asigurarea calității educației pentru toți copiii/elevii - scop principal al instituției educaționale - se va preocupa de atingerea celor mai înalte standarde de predare 	
--	--	---	--	--

		<p>preuniversitar (inclusiv în Agenții / Centre / Institute Naționale).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participarea reprezentanților elevilor, părinților și, după caz, ai angajatorilor, ai comunității locale etc. la comisiile independente de evaluare (a calificărilor – inclusiv pentru cadrele didactice). - Transferul competențelor decizionale de la nivel central la nivel județean și local: diminuarea atribuțiilor MECTS în administrarea sistemului de învățământ (prin descentralizare) și întărirea funcțiilor de planificare strategică și îndrumare, monitorizare, evaluare, control și corecție. 	<p>învățare și de utilizarea unui curriculum adecvat,</p> <ul style="list-style-type: none"> - va avea posibilitatea să își dezvolte și formeze competențe pentru a fi capabil să articuleze viziunea unității de învățământ, - va fi capabil să gândească strategic (să aibă întreaga imagine a sistemului educațional preuniversitar și a contextului în care acesta se derulează, precum și a posibilului context viitor, cu alte cuvinte, să aibă o imagine asupra educației pe termen scurt și lung, - va fi capabil să anticipeze, să conducă și să managerieze schimbarea, schimbare nu întotdeauna în sensul reformei, ci și în sensul progresului) - va elabora planuri clare, bazate pe o viziune, cel puțin agreată, dacă nu asumată, va fi capabil să implementeze, monitorizeze și evalueze planurile elaborate și să învețe din această experiență) - va conștientiza și dobândi competențe pentru a-și devota întreaga energie procesului de predare-învățare și realizării unui mediu de învățare care încurajează atingerea celor mai înalte standarde de învățare și achiziție <ul style="list-style-type: none"> • Va crește implicarea comunității în viața școlii, cu efecte în dezvoltarea socio-economică locală. • Va crește gradul de profesionalism în evaluarea managerilor educaționali. 	
--	--	--	---	--

		<p>Varianta a 3-a este subsumată unei politici naționale de descentralizare completă și radicală a sistemului de învățământ, prin care unitățile școlare intră în subordonarea autorităților publice ale administrației locale. În vederea asigurării coerenței și eficienței învățământului, se impun următoarele măsuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externalizarea serviciilor de management: <ul style="list-style-type: none"> - Înființarea unei agenții naționale de recrutare a personalului din învățământ. - Recrutarea externă a managerilor școlari pe bază de concurs național și încheierea contractului managerial pe perioadă nedeterminată. Obligativitatea formării manageriale prin programe de nivel terțiar. - Înființarea unei agenții naționale de finanțare a învățământului preuniversitar care să elaboreze standarde de finanțare/ de cost și bugetele unităților de învățământ pe baza unor formule transparente de finanțare. - Înființarea Inspectoratului Național al Educației și a Corpului național de experți în managementul educațional, cu buget separat de al Ministerului Educației. • Externalizarea completă a "funcțiilor expert" (dezvoltarea, implementarea și evaluarea curriculumului, evaluarea performanțelor elevilor, evaluarea instituțională) către instituții independente finanțate exclusiv din venituri proprii. <ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea independenței agențiilor existente de tip expert (CNC, CNEE, ARACIP) cu bugete proprii și finanțare independentă. - Înființarea unui Institut Național pentru Statistică și Analiză în Educație, care să ofere date pentru fundamentarea deciziilor de politică educațională și care să gestioneze Sistemul Informațional pentru Managementul Educațional (EMIS). 	<p>Impact social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nivel național: <ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea coerenței sistemului de învățământ prin servicii manageriale asigurate în mod unitar, independent și transparent, pe baza unor proceduri agreeate de către toate părțile interesate. - Asigurarea obiectivității și depolitizării structurilor de expertiză. - Asigurarea obiectivității evaluării performanțelor sistemului de învățământ. - Asigurarea eficienței folosirii fondurilor publice. - Profesionalizarea deplină a tuturor categoriilor de personal din învățământ. - Creșterea răspunderii publice și adecvarea politicilor elaborate și implementate la nevoilor beneficiarilor și la contextul social și economic. - Consistența politicilor publice cu strategiile „EU 2020” și „ET2020”. - Adaptarea calificărilor oferite în sistemul de învățământ la nevoile pieței muncii de la nivel național și european. <p>La nivel regional, județean și local:</p>	<p>Creșterea costurilor educației prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Înființarea unor noi instituții și finanțarea funcționării acestora: 5% din bugetul alocat educației (pentru 1 an). • Formarea în masă a personalului (primii doi ani de la implementarea politicii) - 15.000 directori de unități de învățământ și inspectori: 30.000.000 EUR • 250 persoane formate din instituțiile nou înființate: 500.000 EUR. • Audit anual realizat de o firmă de consultanță: 1% din bugetul alocat educației (în fiecare an). • Evaluarea externă a absolvenților programelor de formare și dezvoltare profesională: 150.000 EUR/an • Conceperea și implementarea unui EMIS la nivel național - 5.000.000 EUR (pentru 3 ani) • Creșterea eficienței și
--	--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Corelarea strictă a veniturilor cadrelor didactice de rezultatele elevilor înțelese ca valoare adăugată <ul style="list-style-type: none"> - Definirea sistemului național de standarde și indicatori ai eficienței didactice ca valoare adăugată. - Evaluarea anuală a cadrelor didactice în funcție de progresul școlar și, pe cale de consecință, reconsiderarea încadrării pe post / reîncadrarea salarială în funcție de rezultatele obținute. - Audit anual al sistemului de învățământ realizat (după o procedură de achiziție publică) de o firmă de consultanță cu activitate internațională în domeniul educației, pe baza unor termeni de referință publici. Realizarea auditului anual și publicarea rezultatelor sub forma unui raport. - Liberalizarea completă a pieței formării și dezvoltării profesionale a personalului din învățământ • Alocarea bugetului de formare furnizorilor autorizați pe bază de proceduri de achiziție publică. • Evaluarea externă ("de terță parte") a absolvenților programelor de formare și dezvoltare profesională. • Perioadă de stagiatură de 1 an, cu evaluare externă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantarea egalității de șanse și de acces la servicii educaționale de calitate, indiferent de locul de rezidență. • Alocarea eficientă și gestionarea transparentă a resurselor pentru educație. • Adaptarea deciziilor privind alocarea resurselor la nevoile regionale, județene și locale. • Creșterea încrederii beneficiarilor serviciilor educaționale în instituțiile de învățământ. • Există riscul manifestării opoziției față de introducerea noului sistem de management și chiar al pierderii coerenței sistemului, ca urmare a inadecvării modelului decizional la specificul culturii organizaționale. <p>Economic:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionarea mai eficientă și mai responsabilă a resurselor pentru educație. • Posibilitatea creșterii resurselor alocate educației prin cointeresarea beneficiarilor și a altor purtători de interese. • Creșterea costurilor de management (în primii 5 ani de implementare) datorită necesității creării de noi structuri instituționale, formării 	<p>reducerea costurilor prin reducerea cheltuielilor de administrare cu minimum 20% - 25% prin introducerea standardelor de cost.</p>
--	--	---	--	---

			intensive a personalului și intensificării procedurilor de monitorizare, evaluare și control.	
8	Procesul de consultare	<p>Părți consultate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezbateri pe parcursul elaborării politicii realizate, la nivel teritorial, de echipa de lucru, prin consultarea asociațiilor de părinți, a consiliilor elevilor, a actorilor interesați în educație • Dezbateri pe forum-ul proiectului, http://www.promep.softwin.ro/promep • Dezbateri Politicii în management educațional preuniversitar la nivelul MECTS cu reprezentanții direcțiilor generale, direcțiilor și serviciilor de specialitate din cadrul Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului • Politica în managementul educațional preuniversitar a fost lansată în dezbateri publice pe site-ul proiectului MECTS, "Profesioniști în managementul educațional preuniversitar", www.promep.softwin.ro, cu posibilitatea transmiterii de propuneri <p>Rezultatul consultării: obținerea consensului tuturor părților interesate asupra formei finale a politicii publice.</p>		
9	Varianta de soluționare recomandată	<p>Varianta a 2-a – subsumată politicilor actuale de reformă și descentralizare a sistemului de învățământ, așa cum sunt sintetizate în strategiile naționale în curs de implementare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea condițiilor manageriale pentru creșterea calității educației în condițiile minimizării costurilor. • Creșterea calității actului educațional prin fundamentarea procesului decizional pe evidențe și pe valoarea adăugată. • Eficientizarea gestionării resurselor. • Utilizarea resurselor atrase - fonduri europene. • Adecvarea la contextul cultural organizațional. • Dezvoltare comunitară prin implementarea unui <i>leadership</i> bazat pe performanță și centrat 	Considerăm că această variantă asigură toate condițiile manageriale necesare implementării Legii Educației Naționale nr.1/2011 și a politicilor publice privind educația.	A se vedea mai sus – îndeplinirea obiectivelor în condițiile minimizării costurilor.

Anexa la OMECTS nr. 3545/2012 privind adoptarea politicii în managementul educațional preuniversitar elaborată în cadrul proiectului "Profesioniști în managementul educațional"

		<p>pe beneficiari.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unei culturii a evaluării pentru îmbunătățirea/ creșterea performanței. • Caracter realist, cu implementare imediată. 		
10	Monitorizare, evaluare și revizuire	<p>Sistemul de monitorizare și evaluare respectă principiile și etapele asigurării și îmbunătățirii calității, aplicate în standardele naționale și internaționale. Acest model se bazează pe "cercul calității" și se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformitatea strategiilor și a programelor subsumate cu politica publică aprobată – indicator cheie: adoptarea reglementărilor necesare. • Conformitatea implementării strategiilor și a programelor cu planificarea – indicator cheie: realizarea standardelor ocupaționale și a standardelor de formare. • Obținerea rezultatelor scontate – standarde și instrumente cadru – indicator cheie: ameliorarea activității manageriale pe dimensiunile menționate. • Revizuirea activității – utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea standardelor, a instrumentelor cadru și a programelor de formare – indicator cheie: creșterea nivelului de satisfacție la nivelul grupurilor țintă. 		