

INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI



Laboratorul Management educațional

**SISTEME DE RESPONSABILITATE PUBLICĂ ÎN
ADMINISTRAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
PREUNIVERSITAR**

București, decembrie 2007

Autori:

Coordonator	Ovidiu Mântăluță	Metodologie, aspecte conceptuale, analiza datelor, concluzii și recomandări, modul formare
Autori	Carmen Bălășoiu	Prelucrare date, aspecte legate de legislație
	Paul Blendea	Metodologie, aspecte conceptuale, concluzii și recomandări, modul formare
	Șerban Iosifescu	Studiu de caz ARACIP
	Maria Paraschiv	Prelucrare date, interpretare de date

Cuprins

Descrierea proiectului de cercetare	4
2. Sensuri și semnificații ale conceptului de „responsabilitate”	9
2.1. Răspunderea și responsabilitatea - rețeaua noțională.....	14
2.2. Natura și aria de cuprindere a responsabilității publice în învățământ	15
3. Modele și sisteme de responsabilitate publică în administrarea învățământului	16
3.1. Legătura dintre sistemele de gestiune a resurselor și formele de responsabilitate publică.....	16
3.2. Patru modele de responsabilitate publică.....	17
3.3. Tablou sintetic al modelelor de răspundere publică	20
4. Aspecte metodologice și de investigație	21
5. Temele identificate în cadrul interviurilor	22
6. Reprezentări sociale ale responsabilității față de elevi	25
7. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) - studiu de caz	30
8. Analiza răspunsurilor la chestionarul pentru directori	47
9. Analiza corelată a răspunsurilor la chestionarul pentru directori	117
10. Analiza cluster	125
11. Concluzii și recomandări	127
11.1. Principalele rezultate ale cercetării	127
11.2. Recomandări generale.....	139
ANEXE	141
ANEXA 1 Sinteza consultării cu inspectorii școlari privind domeniile responsabilității publice din învățământ	142
ANEXA 2- Sinteza interviului cu membrii ARACIP	160
ANEXA 3- Chestionar directori	163
ANEXA 4- Închidere itemi 9 și 10	170
ANEXA 5- Recodificare item 6	170
ANEXA 6- Recodificare item 6	172
ANEXA 7- Rezultatele activității de identificare a problemelor la care au participat directori de școli, inspectori școlari, funcționari publici, consilieri locali.....	172
ANEXA 8- Ghid interviu de grup.....	195
ANEXA 9- Analiza cluster	198
13. Modul de formare pentru autoritățile locale în domeniul răspunderii publice în sistemele educaționale	199

1. Descrierea proiectului de cercetare

Denumirea proiectului: Sisteme de responsabilitate publică în administrarea învățământului preuniversitar

Durata cercetării: ianuarie 2007 – decembrie 2007

Echipa de cercetare

COORDONATOR	Ovidiu Mântăluță	100%
MEMBRI	Echipa Laboratorului Management Educațional	
	Carmen Bălășoiu	50%
	Paul Blendea	50%
	Șerban Iosifescu	50%
	Maria Paraschiv	50%

Colaboratori:

- directori de școli;
- inspecori la nivelul inspectoratelor școlare județene;
- experți ARACIP;
- experți din Ministerul Administrației și Internelor;
- profesori din licee, școli profesionale și grupuri școlare, funcționari din primării, prefecturi și alte organizații cu funcții în administrația teritorială.

Motivarea cercetării

Cercetarea va avea loc la nivel național și face parte din eforturile pentru identificarea bunelor practici privind cooperarea dintre instituțiile școlare, inspectoratele școlare și autoritățile locale - primari, consilii locale, consilii județene. Orice cooperare productivă pornește de la identificarea rolurilor, răspunderilor și a procedurilor de evaluare a rezultatelor.

În cadrul proiectului, vor fi evaluate aspectele legale și sistemele tehnice existente în acest moment în vigoare în sistemul de învățământ românesc, care au drept scop definirea răspunderilor instituțiilor și persoanelor în raport cu școlarizarea copiilor, rezultatele individuale și performanța instituțiilor școlare. Deoarece în ultimii ani au apărut sau au căpătat amploare noi fenomene – migrarea și emigrarea, violența în școli, au crescut discrepanțele sociale dintre cetățeni, va fi estimat și impactul exercitării drepturilor cetățenești prevăzute în legislația românească și internațională privind învățătura, educația, siguranța copilului și calitatea educației asupra diferitelor categorii de copii și elevi.

Funcțiile administrației învățământului sunt distribuite în acest moment, pe de o parte, între nivelul local, județean și regional al administrației publice și nivelele național, județean și local ale sistemului de învățământ preuniversitar.

Așa cum sunt definite în această etapă, funcțiile administrației locale și județene sunt mai mult centrate pe finanțarea și administrarea curentă a fondurilor și investițiilor și

mai puțin sau deloc pe stabilirea priorităților, de formulare a politicilor publice și de implementare a programelor educaționale. Deoarece în prezent cadrul legal, atât cel privind reformele din administrația publică, precum și cel din educație sunt în continuă prefacere, se impune analiza unui ciclu al răspunderii (*accountability cycle*) pentru toate aceste organisme și nivele decizionale, tocmai pentru a vedea dacă există premisele atingerii obiectivelor educaționale de către acestea.

Un ciclu al răspunderii va cuprinde analize și evaluări în următoarele domenii: viziunea, misiunea și fixarea scopurilor strategice, modul în care sunt implementate măsurile financiare, administrative și educaționale, modul în care sunt promovate inițiativele, cum sunt fixate obiectivele și elaborate planurile operaționale, cum funcționează sistemul de întreținere și motivare a forței de muncă, modul în care sunt definite, funcționează și sunt luate în considerare diferitele tipuri de raportări (interne și externe), monitorizarea și raportarea eficienței și calității. Se pot identifica pe toate elementele ciclului definițiile (setările) răspunderii, modul în care se închid buclele de *feed-back* și modul în care se realizează managementul, cum funcționează aparatul tehnic pentru toate tipurile de evaluări existente în sistem și modul în care sunt tratate interacțiunile umane în diferite puncte ale ciclului răspunderii.

Toate strategiile, politicile și măsurile noi ce se aplică în prezent necesită o evaluare a coerenței acestora și, mai ales, a coerenței dintre scop și mijloace. Auditarea sistemelor și instituțiilor va trebui realizată nu doar la modul restrâns, financiar-contabil, ci va trebui auditată funcționalitatea sistemelor nou concepute, multe dintre ele având un caracter integrat, cu o componentă informatică importantă.

Un rol important în evaluarea concordanței dintre scop și mijloace îl are inspecția școlară. În mod tradițional, în unele țări prima responsabilitate a inspectorilor este de a controla punerea în practică eficientă a politicilor elaborate la nivel central de către ministerul educației și activitatea lor se concentrează asupra aplicării în mod strict a normelor legale și a reglementărilor elaborate de minister. În alte țări, inspectorii sunt considerați agenți care furnizează sprijin pentru școli, cu un accent pus pe ajutorul dat pentru îmbunătățirea activității acestora. Astăzi, rolul cel mai important al inspectorilor, în cele mai multe sisteme școlare, este de a face evaluarea externă. Aceasta înseamnă că li se cere să judece calitatea educației din școala inspectată și să facă recomandări pentru îmbunătățirea activității. Cu toate acestea, chiar în cadrul acestui rol există deosebiri mari în ceea ce privește măsura în care inspectorii evaluează diferitele aspecte ale educației furnizate în școală. De exemplu, uneori inspecția se concentrează pe compararea performanței obținute de școli la examenele naționale; altele examinează metodele de predare cu ajutorul observării activităților de la clasă. Tot mai mult, inspectorii își asumă un rol care îi solicită să evalueze natura și rezultatele procesului educațional atât la nivel local, cât și la nivel național.

În multe țări această dezvoltare a inspecției a avut loc în paralel cu trecerea treptată a controlului financiar și managerial în responsabilitatea autorităților locale și/sau a școlilor, concomitent cu relaxarea controlului centralizat asupra curriculum-ului aplicat la nivelul unității școlare. Ca urmare, decidenții trebuie să aibă în vedere noile modalități prin care se poate asigura funcționarea ciclurilor de răspundere în întreg sistemul, pe măsură ce tot mai multe responsabilități sunt transferate la nivel local. Autonomia nu înseamnă autodeterminare la nivelul școlii ci, mai degrabă, ea implică transferul de responsabilități pentru a atinge obiectivele naționale, regionale și la nivel

de școală și/sau de comunitate locală; ea este o procedură prin care se asigură, în paralel, raportarea către părinți, comunitate și guvern. Cu cât avem mai multă autonomie locală în privința managementului și a finanțelor, cu atât părinții trebuie să participe tot mai mult la activitățile școlii, iar profesorii și managerii școlii trebuie să obțină rezultate tot mai bune. Aceasta este descrierea unei situații pe care o putem întâlni în multe țări europene și are implicații majore asupra inspectorilor și inspecției.

În consecință, cercetarea de față își propune:

- **să clarifice un concept al răspunderii în sistemul educațional** și să identifice practicile asociate acestui concept;
- să **compare practicile curente** în administrarea școlilor românești cu cele promovate în alte sisteme educaționale;
- să **evalueze** modul de aplicare a principiilor, metodologiilor și modalităților de lucru propuse în legislația în vigoare;
- să **inventarieze și să clasifice** funcțiile și funcționalitatea sistemelor și organismelor de evaluare și de inspecție;
- să **identifice cadrul normativ-legislativ** care stabilește măsurile și acțiunile ce decurg din rezultatele evaluărilor de toate tipurile și să evalueze coerența și realismul acestor prevederi; totodată, în câteva situații, se va verifica modul de implementare a legislației, în special prin existența și aplicarea unor decizii care închid ciclul răspunderii;
- să **formuleze recomandări de politici educaționale** și să disemineze rezultatele și produsele proiectului.

Scopul cercetării

Acordarea de sprijin pentru îmbunătățirea sistemului de răspundere publică a instituțiilor și organizațiilor implicate în domeniul educației prin elaborarea unui set de propuneri documentate.

Obiectivele cercetării

La sfârșitul cercetării, vom obține următoarele **rezultate**:

- Vor fi identificate principiile care fundamentează conceptul răspunderii în educație la nivelul sistemului și instituțiilor.
- Vor fi **analizate practicile** asociate acestui concept al răspunderii precum și impactul lor asupra tuturor actorilor relevanți: elevi, părinți, personal, administrația sistemului educațional.
- **Va fi propus un model îmbunătățit al sistemului răspunderii publice în învățământ**, în vederea implementării unui sistem de evaluare și monitorizare a politicilor educaționale, în concordanță cu sistemele existente la nivel european.

Metodologia de lucru

Vor fi investigate următoarele instituții: Inspectorat Școlar Județean, Consiliu Municipal sau Local, conducere școli și personalul acestora. Se vor elabora scheme de interviu cu persoane din aceste instituții, întrebările vizând în special existența procedurilor și instrumentelor de evaluare, decizionale și de consultare în interiorul și între instituții, obiectul evaluării fiind serviciul educațional. Va fi întocmită o metodologie de evaluare a documentelor oficiale, a deciziilor, transparenței administrative și a impactului anumitor măsuri aplicate.

Cercetarea va acorda atenție și va evalua următoarele aspecte, prin vizitarea școlilor și instituțiilor din eșantion și prin cercetarea documentelor de proiectare, de buget și administrative:

- Modalitățile de a identifica bugetele pentru școli în cadrul bugetelor autorităților locale, luând în considerare toate resursele bugetare, bazate pe datele financiare obținute la nivelul autorității locale. Acest lucru se va realiza prin analiza documentelor de buget, obținute în format electronic la nivelul instituțiilor analizate 6 consilii locale, 12 școli.
- Modul în care școlile își duc la îndeplinire obiectivele și răspund cerințelor legale privind școlarizarea elevilor.
- Existența măsurilor administrative sau de altă natură, care să țină cont de rezultatele și performanța elevilor și a instituției.
- Modul în care autoritățile locale produc rapoarte anuale și raportează cetățenilor și părinților despre modul în care au cheltuit banii pentru școli, indiferent de sursa finanțării: granturi specifice (salarii, burse), granturi speciale (programe și proiecte internaționale, guvernamentale, județene, locale), venituri proprii.
- Modul în care se face finanțarea specifică a școlilor și relația dintre gradul de finanțare a fiecărei școli și problemele specifice ale acestora.
- Elaborarea și testarea unui sistem de evaluare și audit al școlilor și autorităților locale, în funcție de corelarea resurselor cu rezultatele obținute.
- Modul în care informațiile cu privire la sistemul educațional sunt accesibile, de la și către ce nivele instituționale sau dacă sunt integrate în baze de date specifice.
- Modul în care formulele și metodologiile testate răspund nevoilor educaționale specifice/speciale ale școlilor selectate.
- Modul în care sunt acoperite costurile adiționale pentru recrutarea, reținerea și motivarea personalului didactic și auxiliar în ariile dificile în care operează unele administrații locale (localități izolate, zone defavorizate etc.), precum și costurile suplimentare pentru personal (transport, alte costuri) în aceste arii.
- Evaluarea modului de funcționare a relațiilor legale și profesionale între instituții implicate în finanțare: servicii și compartimente de contabilitate ale școlilor și autorităților locale, trezorerii, direcții economice din primărie, din consiliile județene etc.
- Definierea și clarificarea termenilor și conceptelor cu care se va opera în schemele de administrare a învățământului.
- Modul în care va fi gestionată tranziția la noul sistem de finanțare și management.
- Principiile care **guvernează** administrarea a școlilor și a sistemului educațional.
- Identificarea bunelor practici în domeniul răspunderii publice la nivel de școală, localitate, județ sau la nivel național, la nivel de inițiative și metodologii.

Metode și instrumente

Pentru realizarea acestei cercetări, având în vedere specificul temei discutate, am optat pentru metode calitative de investigare – în speță studiul de caz. Vor fi selectate instituții ale administrației locale; se va colabora cu Inspectoratul Școlar al Municipiului București. Vom folosi următoarele metode de investigație:

- Ancheta cu chestionar - aplicat funcționarilor și inspectorilor.
- Ancheta cu interviu – vor fi aplicate interviuri de grup (*focus-group*), pe baza unui ghid de interviu directorilor de școli și membrilor consiliilor de administrație ale școlilor.
- Studiul analizelor și cercetărilor anterioare care cuprind referințe explicite sau implicite la răspunderea publică în educație. Vor fi analizate documente oficiale europene, precum și rezultatele altor cercetări întreprinse în România și în alte țări europene.

Grupuri țintă / populația vizată:

- Funcționari publici, inspectori, autorități locale și membri ai consorțiilor și organismelor de cooperare interinstituțională în domeniul educației din 2 județe. Aceștia vor răspunde la chestionare, vor participa la *focus* grupuri și la activitățile proiectului, în scopul atingerii obiectivelor cercetării.
- Membri ai consiliilor de administrație și membri ai colectivelor didactice din școlile participante la cercetare, în scopul analizei deciziilor, procedurilor și a eficienței acestora în cadrul școlilor.

Resurse

Resurse umane – personalul menționat în anexă la punctul 3, timp de un an de zile (1 ianuarie – 31 decembrie).

Resurse materiale și logistice.

- Multiplicarea chestionarelor și a altor documente necesare, publicarea raportului de cercetare și a celorlalte produse menționate mai jos.
 - Hârtie - 5.000 coli.
 - Toner – 1 buc.
- Cheltuieli de expediere a chestionarelor
 - Plicuri A4
 - Timbre poștale
- Cheltuieli de comunicare (e-mail, telefon, fax).
- Cheltuieli de deplasare pentru 7 cercetători x 3 zile petrecute în fiecare școală (45 de zile de deplasare).

Calendar

Cercetarea se va desfășura pe parcursul anului 2007, având următoarele activități principale:

- elaborarea proiectului, contacte, stabilirea eșantionului și elaborarea instrumentelor de cercetare: 1 ianuarie -1 aprilie;
- analiza literaturii relevante: 1 ianuarie – 15 septembrie;
- vizitarea unităților de investigație și aplicarea instrumentelor de cercetare: 1 aprilie martie-20 iunie;
- prelucrarea și analiza rezultatelor cercetării: 20 iunie – 15 septembrie;

- elaborarea raportului de cercetare: 15 septembrie – 15 octombrie;
- formularea recomandărilor de politică educațională și diseminarea rezultatelor și a celorlalte produse: 15 octombrie – 31 decembrie;
- elaborarea suportului de curs de formare, testarea pe un grup de formabili – 15 octombrie – 31 decembrie.

Produse ale cercetării

Cercetarea se va finaliza prin produse enumerate mai jos.

- **Raport scris**, elaborat pe baza pe baza studiilor statistice privind activitatea și rezultatele școlilor, analizelor de tip cantitativ și calitativ.
- **Document destinat diseminării** rezultatelor proiectului, care va conține propuneri de politică educațională pentru decidenții din domeniul educației.
- **Modul de formare** pentru autoritățile locale în domeniul răspunderii publice în sistemele educaționale.

Valorificarea cercetării

- a. Directă – propuneri de politică educațională în domeniul deciziei și cooperării interinstituționale, programelor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice, directorilor și inspectorilor, în domeniul administrării școlilor; elaborarea modulului de formare pentru autoritățile locale, în domeniul răspunderii publice în sistemele educaționale.
- b. Indirectă – Articole în publicațiile de specialitate, intervenții în *mass-media* pentru sensibilizarea actorilor educaționali și a grupurilor semnificative de interes, participarea la dezbateri, seminare și mese rotunde.

Beneficiari

- Ministerul Educației Cercetării și Tineretului, structurile subordonate sau asociate acestuia (inspectorate școlare, unități școlare etc.). Beneficiarii vor folosi rapoartele și produsele rezultate din proiectul de cercetare în scopul îmbunătățirii procedurilor de asigurare a răspunderii la nivel local, județean și național.
- Ministerul Administrației și Internelor și structurile subordonate ale acestuia; consiliile județene, consiliile locale și serviciile din primării cu atribuții în domeniul învățământului.
- Organizații ale societății civile (*mass media*, ONG-uri cu activități în domeniul educației ș. a.).

DIRECTOR,

ȘEF DE LABORATOR,

2. Sensuri și semnificații ale conceptului de „responsabilitate”

Responsabilitatea este considerată în dicționarele și enciclopediile uzuale și de specialitate ca fiind obligația unei persoane de a efectua ceva, de a răspunde, a da socoteală de ceva, suportând consecințele pentru efectele produse. A fi responsabil implică a avea o funcție de răspundere, o atitudine conștientă și simț de răspundere față de obligațiile sociale. În fond, este vorba de o răspundere pe care și-o asumă cineva, ceea ce implică o anumită conștiință a datoriei și o activitate depusă cu conștiinciozitate. Responsabilitatea se mai referă la situația în care o persoană este însărcinată să aibă grijă de ceva și să ia decizii și poate fi blamată dacă ceva rău se întâmplă. Persoana respectivă conduce o anumită activitate și răspunde pentru rezultatele obținute, având obligația de a verifica că se face ceea ce trebuie; în plus, i se cere un comportament rațional, credibil, pe parcursul îndeplinirii sarcinilor. Totodată, responsabilitatea implică autoritatea de a lua decizii în mod independent și obligația de a repara greșelile și prejudiciile care s-au produs pe parcursul desfășurării activității. În fond, e vorba de o obligație / misiune ca urmare a numirii într-o funcție asumată conștient, deci care implică aprioric o anumită răspundere (*accountability*).

Elementul identitar al adeziunii la responsabilitate ca valoare este subliniat de Burke și Reitzes (1991) care consideră că angajamentul pentru valori contribuie la definirea identității individului, mai mult decât la crearea unor relații sau la definirea rolurilor în organizații. Angajamentul pentru valori produce un set de semnificații pentru subiect, iar acesta îl poziționează apoi în rețeaua socială și îl identifică drept purtător de valori și practicant consecvent al unei linii de conduită. Kanter (1968) folosește teoria acțiunii sociale pentru demonstrarea condițiilor de supraviețuire într-o societate utopică, insistând pe idea de „angajament pentru o soluție”, cum e cazul indivizilor angajați în găsirea și practicarea de soluții de supraviețuire pentru comunitate, aceștia își consacră energia și loialitatea pentru atingerea acestui scop: „Angajamentul înseamnă atașamentul sinelui față de cerințele relațiilor sociale, care sunt văzute ca exprimând sinele subiectului” (Kanter, 1968, pag 66). În această viziune, responsabilitatea individului, urmată apoi de o responsabilitate agregată a grupurilor de indivizi, reprezintă o valoare fundamentală pentru supraviețuirea comunității, care este apreciată prin normele, cutumele și cultura acelei societăți. Iresponsabilitatea constituie pentru individ un semn de alienare, de îndepărtare de propria identitate, iar pentru comunitate e cel mai mare rău. Lipsa de răspundere sau sustragerea de la răspundere este sancționată cu ajutorul unei palete graduale de pedepse și constituie un rău mai mic, care este tratat ca atare. Iresponsabilitatea duce la excluziune, ea constituind un risc inacceptabil pentru comunitate, aceasta riscă să dispară prin acțiunea unuia sau mai multor indivizi ireponsabili. Iresponsabilitatea este echivalentă, în această viziune, cu negarea dreptului la supraviețuire al comunității. Semantica ideii de responsabilitate este dominată de *circumspecție*, ceea ce ne sugerează că portretul-robot al purtătorului de responsabilitate aflat într-o funcție publică are specificația: "*supus greșelii și deci, sistemului instituționalizat de pedepse*". Filozofia subiacentă la care ne trimite toate aceste sensuri și semnificații ale conceptului de responsabilitate pare a fi următoarea: deoarece e „predestinat” activităților *executorii* și *decizionale*, și întrucât în ambele registrele funcționale menționate greșeala sau tentația „imorală” sunt inerente, subiectul uman trebuie să fie tratat *preventiv*.

Vom examina în continuare conceptul de „responsabilitate” așa cum este utilizat în literatura de specialitate anglo-saxonă, cu accent pe lucrările lui Austin Ranney (1954), Fritz Morstein Marx (1957) și Herbert Spiro (1953). O parte din analizele autorilor mai sus menționați se axează pe discutarea valorilor care sunt implicate cel mai frecvent atunci când se utilizează conceptul de responsabilitate, și anume: *receptivitatea, flexibilitatea, consecvența, stabilitatea, leadership-ul, probitatea, franchețea, competența, eficacitatea, prudența, procesul așteptat, răspunderea*. *Receptivitatea* se referă la acceptarea promptă de către guvernanți, administrație etc. a solicitărilor oamenilor / angajaților de schimbare a politicilor. *Receptivitatea* presupune o anumită deschidere către oameni, răspunsuri prompte la solicitări, idei sau sugestii și, bineînțeles, cunoașterea a ceea ce vor oamenii. *Flexibilitatea* presupune să nu se ignore anumite grupuri sau nevoi locale relevante atunci când se elaborează și administrează politicile, astfel încât să se atingă eficient scopurile politicii. *Flexibilitatea* definită în termenii de mai sus poate să răspundă la anumite cereri populare sau poate fi rezultatul *leadership*-ului executiv sau administrativ. *Consecvența* înseamnă a adopta și a respecta constant aceleași principii și a menține același curs al acțiunilor. Ideea este că orice politică, fie ea globală (guvernamentală) sau

sectorială, de exemplu, politica fiscală, trebuie să fie lipsită pe cât se poate de contradicții interne. Semnificația mai profundă a acestui tip de consecvență este „raționalitatea”. În fond, a nu renunța peste noapte la unele principii și a nu adopta brusc altele, precum și a acționa în direcția stabilită, definește, în sens larg, un comportament rațional. *Stabilitatea* implică faptul că e imperios necesar să existe o anumită consecvență în timp în ceea ce privește politicile publice și administrative; politicile respective vor fi predictibile în domeniile în care nu există o cerere publică pentru schimbare și se va renunța la continuitate numai atunci când cererea publică e reală. Această calitate a politicii și administrației are valoare pentru întreaga societate, dar, mai ales, pentru interesele de afaceri și comerciale. De asemenea, ea are valoare în domeniul „planificării” guvernamentale, adică în luarea deciziilor în mod centralizat. *Leadership*-ul se referă la faptul că în societatea contemporană guvernul trebuie să facă mai mult decât să răspundă la solicitările publice, adică trebuie să aibă inițiativa în ceea ce privește propunerea de soluții la anumite probleme și chiar să se implice în definirea acestor probleme. *Probitatea* este invocată atunci când vorbim de oameni responsabili sau de instituții responsabile. Putem da ca note definitorii ale conceptului de probitate onestitatea și integritatea. *Franchetea*. Procesul de elaborare și administrare a politicilor trebuie să fie transparent și deschis analizei publice. Mai mult, sistemul politic trebuie să evidențieze importanța diverselor probleme, mai degrabă decât să le obscurizeze prin diverse proceduri sau intervenții personale. Franchetea presupune ca note definitorii deschiderea, cinstea și sinceritatea. *Competența*. Elaborarea și administrarea politicilor va fi ghidată cu ajutorul standardelor și a obiectivelor recunoscute, în cazul în care acestea există, iar expertiza și specializarea ar trebui să fie apreciate de către administrație. Problemele care pot să apară în această zonă sunt legate de separarea mijloacelor de rezultate. În timp ce alegerea mijloacelor se pretează la decizii luate de experți, rezultatele sunt doar amendabile cu ajutorul consultanței oferite de experți. *Eficiența*. Realizarea anumitor activități guvernamentale trebuie să fie eficientă, iar administrația guvernamentală va fi evaluată în funcție de cât de oportună e. Conceptul implicat aici este mai larg decât cel de „eficiență”, deoarece acolo unde sunt implicate multe rezultate și valori în activitatea guvernamentală, devine practic imposibil de măsurat eficiența reală. *Precauția*. Acțiunea administrativă trebuie să fie deliberată, gândită și nu elaborată ad-hoc, se va baza pe informații și va demonstra grijă pentru consecințe. *Procesul așteptat*. Această valoare pare a fi subînțeleasă dacă se vorbește despre receptivitate, probitate, franchise și precauție. Totuși, la aceste patru valori putem adăuga noțiunea de „non-arbitrarium”. Acesta înseamnă că trebuie păstrate proporțiile acolo unde situațiile diferă în mod evident, adică, rezultatele vor fi pe măsura diferențelor dintre aceste situații. În plus, mai este implicată existența unor șanse egale în ceea ce privește posibilitatea de a influența elaborarea politicilor și tratamentul egal în administrarea lor. *Răspunderea*. Doi termeni sunt cruciali aici (Hyneman, 1950): direcția și controlul. Problema crucială aici este: răspundere față de cine sau față de ce? Aceste valori pot fi aplicate administrației *per se*, precum și altor domenii ale guvernării sau sistemului guvernamental în ansamblu. Toți cei unsprezece termeni și semnificațiile asociate cu ei au fost așezați de diverși autori sub rubrica „responsabilitate”. Totuși, unii autori importanți, cum este cazul lui Pennock (1952), decelează două semnificații esențiale ale conceptului de „responsabilitate”. Prima semnificație este „răspunderea”, care include prin extensie noțiunile de identificabilitate și cauzare eficientă, a doua semnificație fiind „susceptibil de explicare rațională”. În literatura de specialitate privind administrația publică există tendința de a trata deciziile și instrucțiunile care se referă la direcția și controlul birocrăției ca încadrându-se în trei categorii: politică, legală și administrativă. Unii autori mai adaugă două: morală și populară. Cel puțin trei dintre acești termeni, *politic*, *legal* și *administrativ* sunt folosiți pentru a descrie caracteristicile naturii deciziilor și instrucțiunilor respective, precum și pentru a indica unde își au ele originea. Esența responsabilității este mai degrabă psihologică, decât mecanică, ea poate fi sesizată în identitatea dintre scop și punctul de vedere, într-un *background* comun al prejudecăților sociale, care fac ca agentul să acționeze ca și cum ar fi lider. În cele din urmă, este o chestiune de sentimente și înțelegere, mai degrabă decât de forme instituționale.

Sensurile, semnificațiile și cadrul instituțional în care funcționează conceptul de „responsabilitate administrativă” au fost analizate în detaliu într-un studiu clasic elaborat de Charles E. Gilbert. Potrivit lui Gilbert (1959), conceptul de „responsabilitate administrativă” are pentru unii autori accepția de „dimensiuni democratice și politice uzuale ale administrației publice”, pentru alți autori același concept are accepția de „atribute ale conceptului de birocrăție”, pentru alții, conceptul se referă în primul rând la „domnia legii” și la aparatul legislativ respectiv, iar pentru alții are semnificația de „atitudini și modele de comportament ale indivizilor și grupurilor din administrație și din mediul acesteia”. Administrația guvernamentală operează cu un complex de valori prezumtiv aprobate care ar trebui să ghideze

elaborarea și administrarea politicii publice. Conceptul de „responsabilitate” așa cum este folosit în literatura dedicată administrației publice pare să fie folosit pentru un asemenea complex de valori. Probabil că acest concept nu poate fi „definit” într-un sens strict, mai degrabă el înglobează un set de valori care sunt interconectate în procesul administrativ.

Relațiile administrative pot fi împărțite (Gilbert, 1959) în patru categorii: *formale interne, informale interne, formale externe și informale externe*. Totuși, deși se referă la o poziție (categorie), nici un autor nu pune accentul în mod exclusiv pe una dintre ele. Mai mult, analizele arată că nu există diferențe foarte marcante între cele patru categorii. Prin poziția *formală internă* se înțeleg acele abordări care se axează pe direcționare și control din partea liderului aflat la vârful ierarhiei, pe care el le exercită cu ajutorul unor metode ierarhice cum sunt: bugetarea, managementul personalului, standardele și regulile procedurale, precum și prin structurarea și restructurarea organizației. Această poziție se bazează pe două premise: a) un set de valori politice, presupuziții și probe care au fost denumite generic „teoria *leadership*-ului executiv”; b) o presupuziție care este în același timp într-o anumită măsură și un set de probe privind eficiența organizării formale în ceea ce privește stabilirea și ordonarea scopurilor și activităților în birocratiile mari. Poziția *informală internă* se referă la acele abordări care pun accentul pe morală, pe aspectele de reprezentare și profesionale ale serviciilor publice ca surse ale responsabilității. Această poziție include și subliniază factorii „morali” ai moralei: identificarea, loialitatea și reacțiile la *leadership*, solicitările privind o „birocratie reprezentativă” și, în fine, solicitările ce vizează „responsabilitatea funcțională”. Poziția *formală externă* se bazează în primul rând pe direcționare și control formal extern, deși, în general, se recunoaște că această poziție prezintă de multe ori și caracteristici preponderent informale. Această poziție pune accentul pe controlul (formal extern) exercitat de organisme specializate. Poziția *formală externă* are la bază o teorie a direcționării și controlului politic al administrației, care reflectă credința în valoarea primordială a elaborării politicilor *în cadrul politicii* și care subliniază faptul că răspunderea trebuie să fie separată de celelalte valori. În fine, în poziția *informală externă* sunt incluse abordările care merg pe reprezentarea grupurilor de interese, participarea cetățenilor, și, în general, pe democrația participativă. Modelul de responsabilitate elaborat pe baza acestui concept implică un element de participare publică la procesul administrativ. De obicei, această participare este „formalizată” și normativizată prin reglementări administrative. Toate aceste caracteristici sunt desemnate ca „informale” pentru că au avantajul participării de grup și calități precum: identificarea, consensul, *status*-ul și stimularea. Relațiile interpersonale sau intergrupuri sunt mai importante aici decât relațiile statutare și, de asemenea, reprezentarea informală este adeseori binevenită.

Termenul de „responsabilitate publică” se regăsește frecvent în asociere cu „morală și etică” organizațiilor și instituțiilor. Aspectul etic al responsabilității morale este legat de acțiunile întreprinse și de consecințele lor în plan social. De aceea, discursul despre responsabilitate nu poate fi rupt de discursul privind aspectele formalizate ale culturii organizaționale (coduri etice, coduri de conduită profesională) și de aspectele intrinseci și neformalizate – asumare, inițiativă organizațională, independență decizională și chiar rezistență la presiuni, în numele responsabilității publice, al legalității în integralitatea sa și al unei raționalități izvorâte din asumarea conștientă a misiunii. Responsabilitatea morală are un accentuat aspect preventiv, contribuie la sporirea predictibilității vieții sociale; scopul ultim este acela de a limita efectele daunelor ce pot fi provocate unui individ, unui grup sau întregii societăți de acțiunea sau non-acțiunea unui individ, grup sau a întregii societăți. Aspectul etic al exercițiului responsabilității, care poate fi asimilat cu practica aristotelică a virtuții, este însoțit de o paletă graduală de recompense și pedepse aflate fie în sarcina opiniei publice, a manifestărilor informale ale normativității societale (lauda, onorurile, aprecierea - blamul public, oprobriul), fie în sarcina grupului sau organizației, care, prin elementele culturii organizaționale, celebrează, apreciază, dar și dezaprobă, sancționează prin evitare, dispreț, stigmatizare.

Totuși, accepțiunea primară a conceptelor de responsabilitate și responsabilitate publică ne trimite la obligație, datorită de a da seamă, de data asta public pentru îndeplinirea misiunii încredințate în mod formal și legal. Acțiunea sau non-acțiunea unei organizații sau instituții, acțiunea inadecvată sau lipsită de atributele (cum ar fi, de exemplu, transparența, eficiența, eficacitatea) prezumate într-un contract instituțional explicit, definit de cadrul legal și de misiunea enunțată public au consecințe asupra persoanelor și bunurilor, asupra bunăstării, vieții și siguranței acestora. Efectele negative directe cum sunt accidente, prăbușirea unor clădiri, distrugerii, afectarea vieții și a sănătății sunt completate de efecte *indirecte* și *mediate* social sau instituțional prin mecanisme de interacțiune dintre cele mai diverse. De exemplu, educația precară produce cu mare probabilitate premisele subdezvoltării

economice și sociale, precum și incompetență decizională, alterarea vieții sociale, inadecvarea față de cerințele pieței muncii și lipsă de reacție socială ca rezultat al lacunelor de gândire critică, pasivitate, conservatorism, lașitate, adaptabilitate scăzută la mediul în schimbare ș.a.m.d. Acest aspect al responsabilității publice se exprimă de fapt prin termenul de *răspundere (accountability)* care înseamnă explicit cuprinderea într-un sistem formal de cuantificare, evaluare și categorisire a faptelor și consecințelor faptelor, conducând la urmărire și condamnarea în sistemul legal.

2.1. Răspunderea și responsabilitatea - rețeaua noțională

Fenomene contemporane, cum ar fi privatizarea masivă, chiar și în cadrul serviciilor publice sau de interes public, globalizarea și fenomenele economice multinaționale conduc la o percepție a crizei răspunderii și responsabilității publice. Mecanismele tradiționale, bazate, pe de o parte, pe autoritatea și instituțiile guvernamentale (răspunderea birocratică) și pe răspunderea dezvoltată la nivelul cetățenilor (responsabilitatea civică) nu mai sunt suficiente; privatizarea a delegat o parte importantă a autorității politice și puterii actorilor privați, care sunt astfel capabili să acționeze în afara mecanismelor de răspundere publică proiectate pentru funcționarii publici. Trecerea puterilor și răspunderilor către actorii transnaționali, fie aceștia publici sau privați, actori care operează în afara jurisdicției și a sistemelor existente de răspundere publică, îi face pe mulți oameni să se întrebe în ce măsură aceste politici de globalizare, iar, în cazul României, de integrare europeană, sunt utile și servesc interesele comunităților locale și populația, în general.

Menționăm câteva aspecte pe care le considerăm esențiale în definirea unor variabile observabile prin efectele asupra oamenilor și societății, și care sunt susceptibile proceselor de analiză și de măsurare:

- Exercițiul responsabil, ca proces
- Responsabilitatea ca stare de conștiință – cunoașterea, înțelegerea faptelor și a consecințelor, asumarea consecințelor și a efectelor acțiunilor sau non-acțiunilor
- Răspunderea, ca dare de seamă (accountability)
- Răspunderea, ca o consecință a auditării și evaluării
- Auditul social
- Auditul de sistem
- Descentralizarea și responsabilitatea publică

2.2. Natura și aria de cuprindere a responsabilității publice în învățământ

Eficacitatea sistemului de învățământ - măsura în care acesta își îndeplinește menirea, scopul - depinde de natura și aria de cuprindere a responsabilității publice. Variabilele care intervin în delimitarea și alocarea responsabilității publice în administrarea învățământului sunt alese în funcție de modelul de responsabilitate publică pentru care se optează.

Aspecte politice și instituționale. *Angajamentul și implicarea factorului politic la nivel central care se materializează sub formă de legislație, documente programatice, decizii ale guvernului și ale ministerului educației, prin strategiile de comunicare și temele puse în circulație; activitatea corpurilor legislative și decizionale centrale în domeniul definirii naturii și ariei de cuprindere a responsabilității publice conduce la transpunerea în realitate a intențiilor politice în domeniul educațional. Lipsa de*

precizie în aceste domenii este contraproductivă, perpetuând confuzia, culpabilizările colective și judecățile false la nivel societal. *Angajamentul și implicarea factorului politic la nivel local* care se materializează sub formă de politici locale, legislație emisă de autoritățile locale, prioritățile existente la nivelul județelor și localităților, care sunt promovate și implementate prin intermediul consiliilor județene, consiliilor locale și primăriilor. *Volumul și relevanța activității instituțiilor și agențiilor implicate în asigurarea calității învățământului*, de exemplu, ARACIP, modul în care activitatea acestei agenții determină modificarea comportamentului organizațional și creșterea eforturilor pentru remedierea aspectelor deficitare. *Angajamentul și implicarea celorlalți actori și deținători de interese (stakeholders)*, e vorba în primul rând de maturitatea societății civile, reprezentată prin viața asociativă specifică (asociații de părinți, asociații de școli) și a ONG-urilor din domeniul drepturilor cetățenești și ale copilului.

Aspecte culturale. Se referă la culturi organizaționale, reprezentări sociale, percepții ale diferitelor categorii privind identificarea problemelor, responsabilitatea, răspunderea, controlul și rezultatele din domeniul învățământului. O problemă ar putea fi măsura în care educația este percepută de membrii societății ca un bun public sau un bun privat, apoi ce se întâmplă cu externalitățile sistemului de învățământ și responsabilitatea pentru aria de consecințe a externalităților pozitive și negative din sistemul educațional.

Studiile sociologice realizate în preajma și după aderarea României la Uniunea europeană au arătat că populația țării este una dintre cele mai individualiste din lume. Combinația dintre acest individualism cu colectivismul comunist a avut ca efect o națiune care nu are „organ” pentru „celălalt”. Două exemple vor face puțină lumină în acest caz. Primul exemplu este legat de individualismul exacerbant ca fiind una dintre cauzele pentru care ședințele care se țin în majoritatea instituțiilor românești sfârșesc, de regulă, în certuri interminabile care le blochează participanților orice posibilitate de a acorda vreo atenție nevoilor de grup, atunci când iau decizii. Al doilea exemplu se referă la tendința trecătorilor de a-ți pătrunde în spațiul personal atunci când mergi pe stradă, care se soldează cu îmbrânceli, coate în coaste și stres, acest comportament își are rădăcinile în mai sus amintitul individualism. Astăzi comportamentul respectiv este întărit de egoismul clasei politice și de lăcomia elitei oamenilor de afaceri. Importanța echilibrului între individ, grup/echipă și sarcină a fost subliniată de sociologi care a spus că dacă există un dezechilibru major între cele trei, atunci e foarte posibil ca pe termen lung grupul să aibă performanțe slabe. Experiențele cotidiene ne arată că există foarte puțini oameni care să plaseze nevoile celorlalți la același nivel de importanță cu cele proprii. Românii sunt tentați să își asume recompensa pentru acțiunea individuală, dar sunt reticenti în a-și asuma responsabilitatea pentru propriile eșecuri și greșeli, acest comportament fiind operațional și în cadrul instituțiilor și companiilor publice și private. Acolo unde lucrurile merg prost, se manifestă puternic tendința românilor de a se considera pe ei înșiși niște victime ale împrejurărilor, ceea ce duce la câteva efecte pe care le vom descrie în continuare. Primul efect este pasivitatea în fața abuzurilor grosolane care se petrec în instituțiile publice și private românești. Al doilea efect este tendința de a căuta „țapi ispășitori” pe care să se dea vina pentru relele care se manifestă în societatea românească. În general, problemele legate de responsabilitatea personală au fost și sunt extrem de complicate în statele foste comuniste din Europa de sud-est și în cele din zona mediteraneană.

3. Modele și sisteme de responsabilitate publică în administrarea învățământului

3.1. Legătura dintre sistemele de gestiune a resurselor și formele de responsabilitate publică

Aceste modele răspund la o serie de cerințe societale și depind de contextul administrativ mai larg. Contextul social aduce argumente privind justificarea, necesitatea și importanța, dar fixează și limitele responsabilității publice în învățământ; stabilește rolul sectorului public și al politicilor publice ca instrumente pentru responsabilizarea actorilor. Analiza responsabilității are un dublu aspect: responsabilitatea publică pentru învățământ și responsabilitatea publică a instituțiilor de învățământ, față de elevi, părinți și societate în ansamblu.

Soluțiile pure, rareori întâlnite, în ceea ce privește modul în care pot fi asigurate decizia, furnizarea și finanțarea învățământului sunt următoarele:

- de către stat – școlile de stat;
- de către piață – școli private (obținere de profit).

În realitate, rolurile și responsabilitățile se împart între mai mulți actori decât cei care au fost prezentați anterior, o listă mai cuprinzătoare fiind următoarea:

- statul, agențiile guvernamentale, controlate parțial sau total de către stat;
- autoritățile locale – consilii județene, consilii locale, primării, firme și consorții aflate în proprietatea autorităților locale, sau forme de proprietate mixte;
- asociații profesionale, asociații de părinți, asociații de părinți și profesori;
- firme și companii private, având obiecte de activitate în domeniul prestării de servicii și furnizării de bunuri în domeniul educațional sau cu alt obiect de activitate – jucând rolul de partener furnizor (firme IT, *software* educațional sau de management și finanțare), partener în formarea forței de muncă, receptor în aval al forței de muncă etc.

Există diferite forme de finanțare, conducere și control al sistemului educațional, în care se pot identifica următoarele principii:

- principiul echității;
- principiul egalității șanselor;
- principiul drepturilor decizionale și de control proporționale cu partea de finanțare;
- principiul dreptului la opțiune și la alegere a părinților.

Sisteme de finanțare:

- finanțarea mixtă, stat-privat;
- finanțarea după formulă;
- școlile autonome și școlile *charter*;
- finanțarea cu fonduri publice pe bază competitivă;
- reglementări ale statului, chiar în cazul școlilor private (care obțin profit).

În privința sistemelor de finanțare, există o largă varietate de soluții organizaționale și financiare, de la o extremă la alta: intervenție maximă a statului și autonomie minimă, intervenție minimă a statului și autonomie maximă. Orice soluție este posibilă, de la o formulă complet publică și etatistă, la una complet privată. Totuși, indiferent de aceste soluții, țările membre al Uniunii Europene susțin ideea că învățământul este un bun public. Această idee, regăsită la nivel de politici și legislație, nu este contrazisă la nivelul percepțiilor publicului, ci este larg acceptată, la un nivel consensual. Totuși, mediul economic, social și politic se află într-o schimbare rapidă, în același timp, competiția dintre oameni și dintre organizații e din ce în ce mai dură. De la învățământ se așteaptă o creștere a beneficiilor pentru indivizii care sunt subiecții procesului educațional precum și a beneficiilor colective, ca urmare a investițiilor sporite ale statului și organizațiilor private în învățământ.

Imperfecțiunile pieței și ale modului de funcționare în cadrul pieței a serviciilor publice duc la necesitatea intervenției statului în educație. Intervenția statului în educație se face prin:

- finanțare publică - educația este furnizată la preț zero (gratuitate), în acest fel statul încurajează mai mulți cetățeni să acceseze serviciul educațional, decât dacă ar fi furnizat respectivul serviciu la prețul pieței; statul poate influența cererea, subvenționând elevii și studenții;
- influență publică – pusă în practică în vederea corectării deciziilor și comportamentelor individuale, bazate pe cunoaștere insuficientă sau eronată. Această influență se realizează prin diverse politici de facilități, discriminare pozitivă, recompensarea financiară a anumitor comportamente considerate favorabile – prelungirea școlarității prin burse, accesul la programe educaționale prin deducerea cheltuielilor educaționale din veniturile salariale.

3.2. Patru modele de responsabilitate publică

Sistemele de responsabilitate publică în învățământ sunt puternic marcate de factorii culturali și de specificul organizațional. În mod obișnuit, atunci când se vorbește de răspundere la nivel instituțional, răspunderea publică este de multe ori înțeleasă ca răspundere într-un model birocratic. Acest tip de înțelegere a organizațiilor este cel

mai răspândit în România ca și în alte țări, și constă într-o abordare *top-down* în care personalul din administrația construită ierarhic a învățământului (minister, inspectorate, școli, directori de școli și profesori, personal) este răspunzător în interiorul ierarhiei, conform legilor, regulilor și regulamentelor existente.

1. **Modelul birocratic** de răspundere instituțională se bazează pe conformarea față de regulile și regulamentele sistemului, care poate include sau nu un sistem de teste standardizate; ca o variantă a modelului birocratic avem modelul bazat pe teste, iar îmbunătățirea performanțelor instituției școlare și a structurilor de administrare a învățământului, succesul sau eșecul școlii sau al acestor structuri se evaluează în funcție de rezultatul elevilor la teste. De regulă, testele respective sunt cu miză mare, având impact atât asupra traiectoriei școlare viitoare a elevului, cât și asupra instituției școlare. Măsurile legale prevăzute recompensează sau sancționează școlile și, uneori, profesorii sau chiar elevii, în funcție de nivelul rezultatelor obținute sau de modificările acestor rezultate de-a lungul unei perioade de timp.

Modelul expus anterior are o mare deficiență, nu ține seama de mediul social, de contextul politic și de diferitele interdependențe instituționale, de aceea, el nu este funcțional în ceea ce privește rezolvarea problemelor școlilor, ca instituții, și ale elevilor. Pentru a evidenția efectele modelelor de răspundere publică și a ține cont de impactul lor asupra beneficiarilor, introducem următoarele criterii, după care vom evalua în continuare modelele și sistemele de responsabilitate publică:

1. Tipul de definire și de exercitare a responsabilității – birocratică sau de tip rețea participativă.
2. Gradul de cuprindere în model a principalilor actori (*key stakeholders*).
3. Modul în care modelele de responsabilitate publică influențează învățarea elevilor.
4. Modalitățile prin care se manifestă satisfacția sau insatisfacția beneficiarilor.
5. Existența instanțelor de apel și de sprijin.

2. Răspunderea profesională – un model de răspundere în care se elaborează standarde într-un cadru colegial, cu privire la activitățile din școală, în care există o abordare a rolului de conducere (director, șef) mai mult din perspectiva liderului preocupat de respectarea standardelor profesionale, iar personalul dă dovadă de responsabilitate, ca echipă. Abordarea profesională se bazează pe motivația internă, iar consecințele pentru profesori se găsesc în aria evaluării realizate de către egali (cei alți profesori), în funcție de succesul sau eșecul elevilor și de contribuția fiecăruia la creșterea reputației instituției.

3. Modelul bazat pe ciclul răspunderii

Acest tip de model se regăsește în aria de cultură anglo-saxonă – Marea Britanie, Canada, Australia. Ciclul răspunderii se bazează pe un set de prevederi care cuprind toate nivelele decizionale – școală, district educațional, minister. La baza sistemului stă procesul de colectare a informației privind realizările elevilor; după analiza informației, se realizează planuri de îmbunătățire care sunt implementate, iar rezultatele obținute sunt publice. Planurile de îmbunătățire constituie o bază contractuală pentru toate nivelele decizionale, inclusiv ministerul, iar în caz de neîndeplinire a prevederilor contractuale sunt prevăzute penalități.

Instrumente pentru implementarea modelului – exemplul din British Columbia, Canada¹: legea educației, planurile anuale de îmbunătățire elaborate de școli, contractul anual de răspundere al districtului educațional, scopurile naționale fixate la nivelul ministerului.

¹ http://www.bccpac.bc.ca/SPC/acct_cycle.htm

Răspunderea publică este o construcție, un complex de relații, acțiuni și comportamente individuale și organizaționale. Cei mai apropiați actori, ca interese, și în cele mai multe structuri legislative sunt primii responsabili – părinții și profesorii - au dezvoltat capacitatea de acțiune și puterea de convingere pentru a obține angajamentul actorilor mai îndepărtați, autoritățile publice și oficialitățile.

În acest model, părinții și tutorii legali, membrii comunității, elevii, profesorii, administratorii de la nivelul școlii, localității și ai altor structuri administrative, liderii de opinie, oficialii și reprezentanții aleși ai comunității sunt implicați în măsurarea și evaluarea succesului școlilor, precum și în aplicarea criteriilor de progres și determinarea școlilor să facă progrese.

Deoarece acest model de responsabilitate publică se bazează pe implicarea unui număr mare de oameni, are și potențialul de a construi o voință politică în jurul ideilor de progres școlar și de a determina o modificare a politicilor și a finanțării învățământului.

Grupurile organizate la nivel local construiesc responsabilitatea publică pentru a aduce îmbunătățiri activității școlilor și pentru a uni demersurile în cadrul unor „coalitii urbane”. Conceptul de responsabilitate publică este unul evolutiv, bazat pe idea de progres școlar, justiție socială și dezvoltare comunitară. Responsabilitatea colectivă (concept care trebuie bine curățat de zgura totalitarismelor) presupune implicarea pe scară largă a diverselor grupuri din comunitate pentru a diversifica resursele educaționale aflate la dispoziția școlilor și a elevilor și pentru a-i susține pe cei care consideră educația o cale de urmat pentru progresul societal și pentru „salvarea” indivizilor – aceasta însemnând șanse de mobilitate socială, de integrare.

4. Răspunderea de piață

Mai multe reforme educaționale au accentuat practicile privind libertatea de alegere a părinților, iar prin sistemele de tip *voucher* (cec școlar) sau programe *charter* (școli conduse pe principiul companiilor) s-a accentuat idea de ofertă educațională de tip comercial în care produsul (programul educațional) satisface o serie de criterii de calitate, iar, în rest, piața este liberă să funcționeze și autoreglarea să apară din întâlnirea cererii cu oferta. Ca orice tip de reformă, aceasta rezolvă o parte a problemelor și creează altele probleme, criticii spunând chiar că acest tip de soluție creează probleme mai mari decât erau la început. Principalele critici sunt în zona asigurării egalității de șanse și a accesului, părinții cu venituri scăzute având acces limitat în școlile considerate bune. *Voucherele* școlare asigură acoperirea cheltuielilor pentru oferta școlară de bază, dar programele adiționale, oferite de aceste școli, sunt accesibile numai părinților înstăriți. Totodată, oferta școlară flexibilă și căutarea satisfacției clientului au făcut ca programele educaționale din zonele și cartierele defavorizate să fie mai degrabă orientate spre „satisfacție socială” decât spre competențele academice care sporesc accesul la trepte superioare de școlaritate. Prin urmare, banii publici au fost folosiți pentru „calmarea turbulențelor” din zonele sărace și nu pentru a crește mobilitatea socială verticală și șansa la slujbe mai bine plătite a tinerilor din aceste zone.

3.3. Tablou sintetic al modelelor de răspundere publică

Modelul de răspundere	Cine este răspunzător	Față de cine este răspunzător	Pentru ce este răspunzător	Care sunt consecințele eșecului în
-----------------------	-----------------------	-------------------------------	----------------------------	------------------------------------

				atingerea țintelor propuse
1a. Răspunderea bazată pe teste sau standarde de performanță	Școala, administrația școlară la nivel de district	Stat/guvern	Ridicarea performanțelor elevilor la testele standardizate	<i>Sancțiuni de o severitate graduală, acordate în baza unor cuantificatori susținuți prin lege</i>
1b. Răspunderea birocratică	Școala, administrația școlară la nivel de district	Stat/guvern	Conformarea față de regulile și regulamentele sistemului	<i>Sancțiuni, cum ar fi pierderea acreditării, concedierea directorilor sau a profesorilor</i>
2. Răspunderea profesională	Profesorii	Organizații profesionale	Respectarea și urmarea practicilor profesionale admise și recomandate	<i>Sancțiuni profesionale, pierderea certificării, licențelor sau brevetelor</i>
3. Răspunderea de piață	Școala	Părinți	Standarde academice, filosofice și moral-religioase, disciplina elevilor, alte cerințe stipulate în documentele contractuale	<i>Pierderea de elevi, pierderea pozițiilor pe piață, înrăutățirea brandului, pierderi economice și de prestigiu</i>
4 Ciclul răspunderii	Toate nivelele decizionale: școală, district, minister	Stat/guvern	Implementarea planurilor de dezvoltare și a contractelor de răspundere	<i>Aria de consecințe din răspunderea contractuală</i>

4. Aspecte metodologice și de investigație

Perioada de instabilitate politică pe care o traversăm, teama directorilor de școli, inspectorilor școlari și funcționarilor publici de a-și exprima părerile, precum și subiectul delicat al temei, contribuie la creșterea riscurilor de interpretare eronată și de obținere a unor concluzii greșite. Există o probabilitate mare de răspuns complezent sau de nonrăspuns, iar unii respondenți, deși contactați oficial și foarte bucuroși inițial de colaborare, s-au retras pe parcurs din cercetare, pretextele fiind diverse.

Această situație ne-a făcut să căutăm instrumente care să se verifice unele pe altele, și am dat atenție atât triangulației cât și corelațiilor dintre variabile, care să ne permită decantarea semnificațiilor reale ale răspunsurilor.

Primul pas în investigație a fost o consultare cu inspectorii școlari din București, cu scopul de a orienta tematic accentele cercetării. Temele supuse consultării au fost următoarele: *Accesul la educație, Siguranța și sănătatea elevilor, Asigurarea resurselor materiale și educaționale, Protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare, Rezultatele școlare – cariera elevului, Formarea personalului – cariera personalului, Buget, eficiența cheltuielilor, Transparență, informații publice.*

Toate temele sunt susceptibile atât analizei existenței și completitudinii unui ciclu al răspunderii, cât și internalizarea unor valori din aria de cuprindere a conceptului de responsabilitate. Sinteza consultării este prezentată în Anexa nr....Structura folosită la investigarea problemelor aparținând domeniilor enunțate mai sus a fost unitară, cuprinzând solicitarea de informații privind domeniile amintite. Respondenții au fost solicitați să răspundă la următoarele întrebări, corespunzătoare domeniului:

- Care sunt cele mai mari probleme cu care se confrunta județul
- Cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere
- Cum percepeți starea de implicare a celor responsabili
- Care sunt modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, ce contribuie la persistența și agravarea problemelor
- Denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme
- Caracteristicile autorităților menționate anterior (*Este cunoscută publicului, Este accesibilă și privită ca prietenoasă, Cetățenii au încredere în instituție, De cele mai multe ori rezolvă problemele*)
- Enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte.

Sinteza punctelor de vedere ale celor 15 inspectori școlari care au participat la consultare este prezentată în Anexa 1 și a fost folosită pentru redactarea următoarelor instrumente: chestionarul pentru directori de școli (Anexa 3) și ghidul de interviu pentru focus grup (Anexa 8). Deoarece s-a constatat că respondenții se feresc să semnaleze problemele și disfuncțiile care le îngreunează munca în cadrul instituțiilor, a fost conceput un cadru de investigare care să dea asigurări imediate subiecților că nu vor fi identificați – folosirea biletețelor.

Tot în etapa de decantare a investigațiilor a fost realizat un interviu structurat cu experți din cadrul ARACIP. Sinteza acestui interviu se găsește în Anexa 2.

Chestionarul pentru directori a fost conceput pentru a elucida următoarele aspecte:

- să identifice reprezentările sociale ale subiecților cu privire la responsabilitatea față de elevi (metoda asocierilor)
- să identifice credințele directorilor cu privire la alocarea răspunderii pentru domeniile menționate
- să identifice tipologii și atitudini corelate ale subiecților

Interviul de grup a fost conceput pentru a verifica existența și relevanța temelor la care s-au referit inspectorii școlari și a fost organizat ca o dezbatere a problemei stabilirii și asumării instituționale a responsabilității în administrația învățământului. S-a urmărit și dacă subiecții fac distincție între răspundere și responsabilitate – majoritatea subiecților folosind un concept în locul celuilalt (confuzia există și în majoritatea dicționarelor).

5. Temele identificate în cadrul interviurilor

Deoarece exprimarea subiecților este suficient de sintetică, o redăm cu minime modificări, care elimină redundanțele:

Mentionați primul lucru care va vine în minte cand vorbim despre responsabilitate.

Responsabilitatea administratiei invatamantului; responsabilitatea la nivelul institutiilor sau al persoanelor cuprinde două aspecte: fata de invatamant sau a invatamantului fata de persoane;

Diferenta dintre raspundere si responsabilitate;

- în primul rând este vorba despre răspunderea institutiei sau a persoanei, responsabilitatea decidentului institutiei publice,
- o problema institutionala - angajatorii si alte parghii in comunitatea locala unde trebuie angajata raspunderea, diferenta intre cine trebuie si cine poate.

În afara de legea invatamântului nu exista o lege care sa precizeze clar raspunderea sau responsabilitatea, competenta de aprobare. Mai trebuie să precizăm ce inseamna public – institutional si organizational; există bunuri publice- la care nu poate restrictiona accesul – există învățământ public, problema bugetului local;

Mai există bani publici, transparenta, cu privire la cheltuirea acestora; efectele invatarii sunt pe termen lung, cum oare va fi răspunderea? Pe ce termene și a cui?

Invățământul de toate gradele este un bun public ; este necesară o lista exhaustivă în care să fie menționate externalitățile pe care le produce învățământul și efectele- lipsei de educație sau a diferitelor grade de carențe în sistemul de educație și în efectele educației.

Credeti ca institutiile de decizie isi asuma si responsabilitatea pe zona de decizie?

Cine are decizia privind normarea posturilor, de angajare a personalului calificat , obtinerea bazei materiale, o evaluare a numarului de copii pentru a asigura numărul de cadre didactice, decizia trebuie luata rapid; fiecare pe palierul sau sa ia o decizie potrivit competentelor, dar: fisa postului este complicata si stufoasa, trebuie precizat clar ce, cum cat, fisa sa fie personalizata;

Temă de interes: descentralizarea- banii urmeaza elevul- problema bugetului in functie de numărul de copii, sau prescolari; odată cu descentralizarea trebuie definită răspunderea, dar legislația nu este bine armonizată pe acest aspect.

Este pentru prima data cand se pune problema serios privind responsabilitatea, și aici sunt două aspecte: cel al cadrului didactic și cel al autorității de decizie. Există în acest moment puține concluzii și evaluări comunicate de catre minister; lipseste un contract, în care să se prevadă raspunderea la nivelul politicilor în care intervin mai mulți parteneri sau nivele de decizie; să se știe care este vina inspectoratului, a propos de paliere de responsabilitate. În cazul detașării in interesul învățământului (nu al cadrului didactic), în alte cazuri privind resursele umane.

Exista un actor care se ocupa de spatii, altul de personal, trebuie sa existe consecinte daca au fost incalcate interesele beneficiarului - au existat vreodata? Beneficiarii au platit, consecintele nu au ajuns asupra actorilor. În problema spațiilor transferate catre alte ministere (MIRA) - raspunderea este o zonă deficitara, iar problema este de mentalitate și de legalitate. La nivel central se iau deciziile privind politicile educationale, dar aceasta conduce la incalcarea intereselor beneficiarului – consecinte – nu se inchide bucla de raspundere.

Formarea actorilor in interiorul institutiei - nu suntem obisnuiti sa respectam legile, sa raspundem pentru asta; nu putem trage la raspundere pe cei care nu-si indeplinesc misiunea, nu este clar definita raspunderea pe paliere, pe actori, responsabilitatea factorului politic si separarea de factorul decizional. Responsabilitatea trebuie sa implice si sanctiuni, este necesară clarificarea competentelor, a responsabilităților si sanctiunilor, a drepturilor beneficiarilor – actorilor, clarificarea conceptelor raspundere – responsabilitate;

Administratia învățământului: relația dintre sistemul de învățământ și autoritatea locală – aici trebuie format exercitiul responsabilitatii, orientarea pe client, pe calitate, motivarea clientului. Problemele ivite au cauze materiale – și aici este necesara o strategie, iar dacă este vorba de lipsa de modele – o altă strategie.

Putem rezuma conflictele astfel: e vorba de bani multi – interese mari, interesul multora, dar care nu au forta; cei puternici exercita presiuni asupra factorilor de decizie. Pentru a ajuta pe cei mulți și fără forță, e necesară transparenta , diseminare, sprijin pentru actorul slab, sprijin politic. Un partid politic ar putea fi interesat – posibil să joace rolul unui actor de sprijin; legea nu e respectata – raspunderea penala pentru neglijenta autorităților locale în privința învățământului există în alte țări (Anglia); la nivelul opiniei publice există interes scazut pentru scoala. În ce privește actiunea in judecata pe parte civila si penala, este necesară cunoasterea drepturilor beneficiarilor.

În ce consta responsabilitatea învățământului in privinta interesului scazut pt scoala?

Am putea recurge la forme de sprijin: autoritatea locala a organizat în sectorul 6 scoala dupa scoala, mese gratuite pentru copii.Totuși, aceste măsuri de recompensare nu trezesc interesul pentru învățatură și pentru scoala: trebuie imbunatatit curriculum-ul, formele de raspundere directa fata de copil, consilierea pentru cadrele didactice, cu pasi de urmat pentru manifestări responsabile.

Responsabilitatea publică in educatie este o problema a societății. Ea trebuie corelată cu problema justitiei sociale si a accesului la educatie. În ce privește cresterea interesului copiilor pentru scoala -

autoritatea locala intervine doar prin masuri de protectie sociala, iar aici au succes masurile specifice educationale. Trebuie ca resursele educationale să fie la indemana elevului si familiei - aceasta determina familia sa aiba o alta atitudine fata de scoală.

Menționez lipsa competente a cadrului didactic vis –a-vis de copiii cu probleme - nu știu ce sa faca, măcar sa anunte protectia copilului. Noi trebuie să asigurăm un cadru de manifestare a responsabilitatii, să creăm cadrul de acceptare al parintilor si elevilor fata de copiii cu probleme. Apoi, modelele sociale nu favorizeaza invatarea - modelul profesorului lasa de dorit, nu exista autoritate sociala si financiara, scoala nu e interesata de modelele noastre si nu ne ofera modele, scoala este rupta de modelele copiilor. Elevii vor doar bani si succes, cat mai repede, dar ideea de justitie sociala, care răsplătește pe cei buni dar este punitiva cu abaterile nu este asimilată de elevi.

Amintesc modelul scolii din Mogosoia - parintele este partenerul educatorului, părinții sunt cooptati in proiecte. Mă gândesc dacă se poate masura responsab publica a unei institutii de invatamânt, si cum?

Cu indicatori de valoare adaugata, dar in functie de context (diferit de la o scoala la alta). Aici intervine alegerea – dacă masuram performanta absoluta sau progresul? Ideal ar fi să măsurăm valoarea adaugata – de pildă, într-o școală din mediu dificil, dacă toti copiii știu sa scrie si sa citeasca, e un rezultat remarcabil, fata de alte scoli unde progresul este altul – deci, masuram notele sau progresul? În sistemele nordice criteriul este progresul.

Nu mai poti lasa copii repetenti in clasa I si a II-a, unii accepta și sunt de acord cu principiul, alții nu. Nu știu dacă a fost explicat, că de înțeles, nu este înțeles. Unii parinti nu accepta cuantificările date de catre profesori. Nu exista indicatori pt evaluarea responsabilitatii școlii, dar ar trebui să fie elaborați. Este necesară accentuarea aspectului institutional. Nu exista standarde de calitate a produsului educational.

Cum masuram responsabilitatea? Prin cifre, procentual? Ce este un standard de calitate? Mai putem vorbi și de responsabilitatea intelectuală – trebuie sa se ia decizii pentru realizarea progresului prin propunerea unor modele adecvate indivizilor, curriculumul realizat, și nu cel propus.

Ce i-ati spune ministrului educatiei, dacă ați avea ocazia să discutați un minut cu el ?

I-aș spune că este necesar un dialog inspectorat – minister, în privința corectării procedurilor: se iau decizii fara ca noi să fim consultati, și mai știm și noi lucruri.

L-aș întreba de ce directorul este evaluat pe calitate și primește un indicativ de calitate – dacă directorul nu poate sa ia multe decizii. Evaluarea directorului depinde de resursa financiara pe care o gestionează, și este nevoie de descentralizare. Nu este normal sa ai raspundere daca nu ai control asupra personalului, resurselor, etc.

L-aș invita la un training privind răspunderea publică în educație.

I-aș expune problema consilierilor scolari – unii au teminat pedagogia si altii psihologia – prin Colegiul psihologilor , vrea sa- i oblige pe toti sa devina psihologi.

L-aș întreba de ce învățătorii nu pot lasa repetenti in clasa I , și de ce nu pot si invatatorii sa aiba functii de conducere.

L-aș întreba daca stie de cate cadre didactice calificate este nevoie si de unde le aduce, daca exista o prognoza si solutii.

6. Reprezentări sociale ale responsabilității față de elevi

Itemul nr. 2 din Anexa chestionar directori cere subiecților ca, pornind de la expresia “Responsabilitatea față de elevi”, să ofere trei cuvinte sau expresii care le vin în minte în legătură cu aceasta. Formularea cerinței trimite mai degrabă la aspectele privind datoria morală și cerințele etice,

decât la răspunderea formală și legală - de aceea, răspunsurile au putut să fie foarte ușor clasificate în termeni de valori. Pentru aceasta, am apelat la clasificarea oferită de T. Parsons pentru grupele de categorii și am continuat cu tipurile de valori motivaționale identificate de Shalom Schwartz².

Potrivit lui Parsons³, societatea își întemeiază judecățile de valoare relative la stratificarea socială și relațiile dintre indivizi pe trei categorii de elemente: 1. calitățile pe care individul le posedă prin naștere, 2. realizările sau performanțele sale și 3. ceea ce el dobândește în viață (bogăție, competență, recunoaștere). Parsons distinge patru categorii de valori: *universalismul* (capacitatea de adaptare, raționalitatea, eficiența, optimalitatea, elemente care permit societății să se adapteze la condițiile de existență), *scopurile colective*, *integrarea* (solidaritatea socială) și *menținerea modelului cultural* (conservarea).

Tipurile identificate de Schwartz⁴ sunt următoarele: *puterea* (statut social și prestigiu, control și dominare a celorlalți oameni), *realizările* (succesul personal și competența demonstrată în funcție de standardele sociale), *hedonismul* (plăcerea și bucuria vieții), *stimularea* (viață interesantă, incitantă, variată), *auto-orientarea* (independența în acțiuni, curiozitatea, creativitatea, explorarea noului), *universalism* (înțelegere, apreciere, toleranță și protecție pentru bunăstarea oamenilor și a naturii, gândire deschisă, înțelepciune, justiție socială), *bunăvoință* (onestitate, iertare, loialitate, responsabilitate), *tradiție* (respect și angajare pentru păstrarea obiceiurilor – umilință, acceptarea soartei, devotament, respect pentru tradiție, moderație), *conformitate* (restrângerea acțiunilor și impulsurilor care ar putea perturba normele sociale sau așteptările celor din jur – politețe, obediență, autodisciplină, onorarea părinților și a celor în vârstă), *securitate* (siguranță, armonie și stabilitate socială, ordine socială, reciprocitate).

În tabelul de mai jos sunt prezentate categoriile rezultate din analiza expresiilor:
universalism - 13 tipuri, scopuri colective - 7 tipuri, menținerea modelului cultural – 2 tipuri, putere – un tip, realizare – un tip.

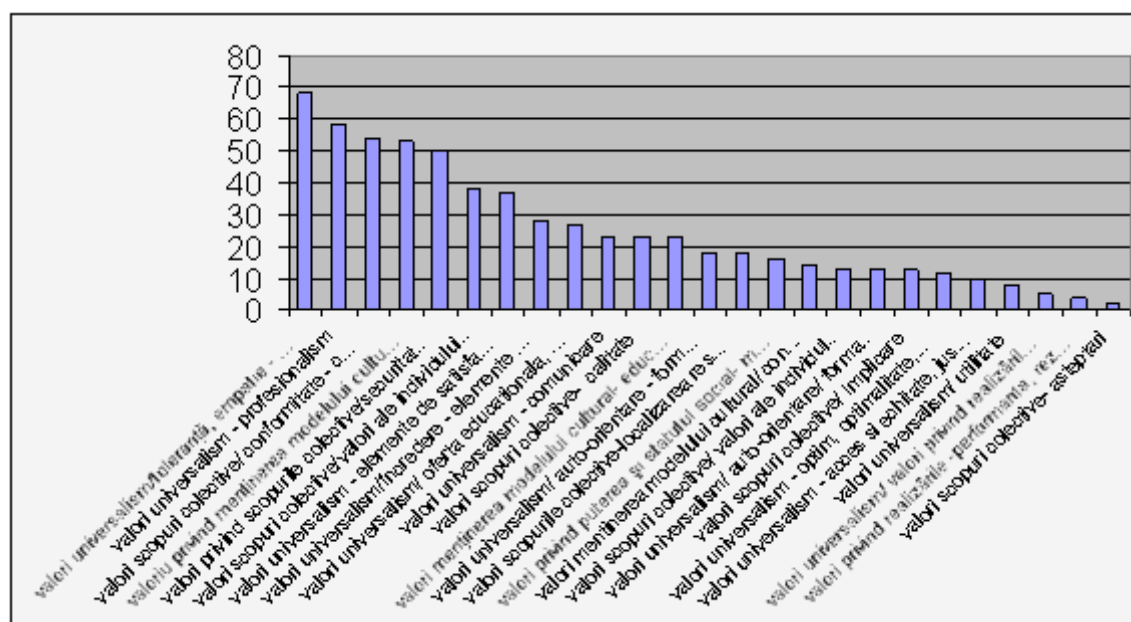
valori universalism/toleranță, empatie - elemente afective - empatie, grija, rabdare, altruism	valori universalism - profesionalism	valori scopuri colective/ conformitate - conștiințozitate, îndeplinirea cerintelor de serviciu, simțul datoriei	valori privind menținerea modelului cultural-Valori privind conformarea, respectarea unor criterii - fermitate, seriozitate, rigurozitate, disciplină	valori privind scopurile colective/securitatea / siguranța și sănătatea elevilor	valori scopuri colective/valori ale individului - corectitudine, onestitate în comportament
10,83%	9,24%	8,60%	8,44%	7,96%	6,05%
valori universalism - elemente de satisfacere a nevoilor - înțelegere, cunoaștere, recunoaștere a nevoilor elevilor	valori universalism/încredere - elemente afective - apropiere, atașament, încredere	valori universalism/oferta educațională, structura ofertei, caracteristici ale acesteia	valori universalism - comunicare	valori scopuri colective- calitate	valori menținerea modelului cultural-educația
5,89%	4,46%	4,30%	3,66%	3,66%	3,66%

² “Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems”, in “The psychology of values: the Ontario symposium” edited by Clive Seligman, James M. Olson University of Western Ontario; Mark P. Zanna University of Waterloo; Lawrence Erlbaum Associates, publishers 1996 Mahwah, New Jersey

³ Parsons, T. 1951. *The Social System*. Free Press.

⁴ Ibidem, p. 3

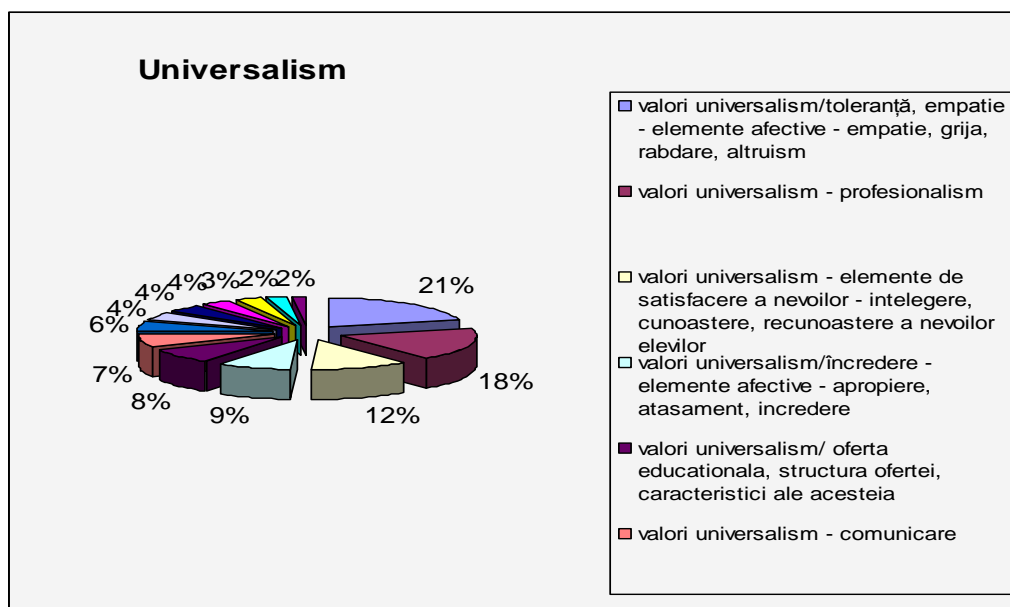
valori universalism/ auto-orientare - formare de competențe sociale și orientare spre viitor a elevilor	valori scopurile colective-localizarea responsabilitatii	valori privind puterea și statutul social- misiune, vocatione, menire	valori mentinerea modelului cultural/ conformitate - obligatie, obligativitate, conditionalitate, legalitate	valori scopuri colective/ valori ale individului - corectitudine, onestitate in evaluare si notare	valori universalism/ auto-orientare/ formare competente
2,87%	2,87%	2,55%	2,23%	2,07%	2,07%
valori scopuri colective/ Implicare	valori universalism - optim, optimalitate, conditii optime	valori universalism - acces si echitate, justitie socială	valori universalism/ utilitate	valori universalism/ valori privind realizările - referiri la aspecte politice, politici și priorități	valori privind realizările - performanta, rezultate
2,07%	1,91%	1,59%	1,27%	0,80%	0,64%



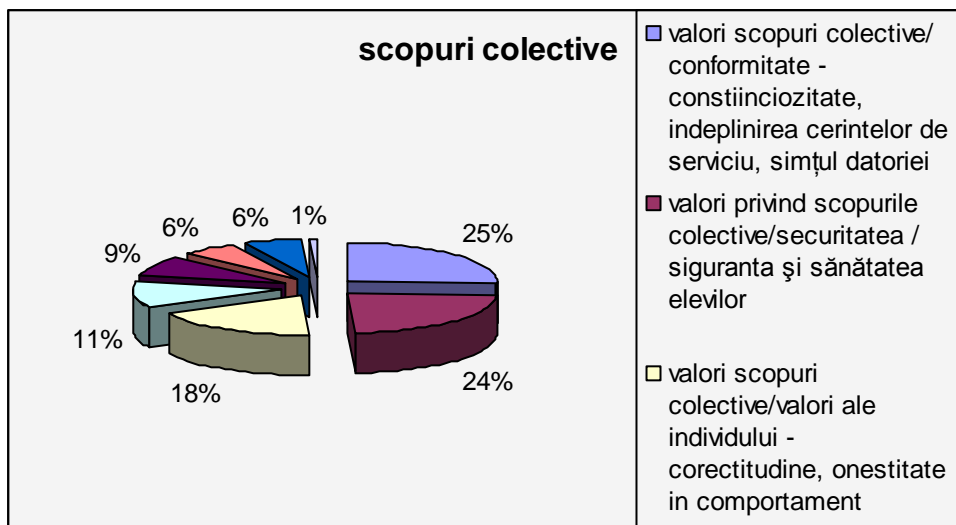
Dacă aplicăm criteriul Pareto întregului ansamblu de categorii, vom obține o frecvență cumulată de 82,4 % pentru un grup de 14 categorii (evidențiate prin caractere albine în tabelul de mai sus).

În cadrul categoriei universalism, cel mai mare procent îl are empatia, urmat de profesionalism și de satisfacerea nevoilor elevilor. Criteriul Pareto (80% din frecvențe) este satisfăcut pentru primele șapte tipuri de valori: empatie, profesionalism, satisfacerea nevoilor elevilor, încredere, oferta educațională, comunicare, formare de competențe sociale.

Nr crt	Valori	Procent	Procent cumulat
1	valori universalism/toleranță, empatie - elemente afective - empatie, grijă, răbdare, altruism	21,18	21,18
2	valori universalism - profesionalism	18,07	39,25
3	valori universalism - elemente de satisfacere a nevoilor - înțelegere, cunoaștere, recunoaștere a nevoilor elevilor	11,53	50,78
4	valori universalism/încredere - elemente afective - apropiere, atașament, încredere	8,72	59,50
5	valori universalism/ ofertă educațională, structura ofertei, caracteristici ale acesteia	8,41	67,91
6	valori universalism – comunicare	7,17	75,08
7	valori universalism/ auto-orientare - formare de competențe sociale și orientare spre viitor a elevilor	5,61	80,69
8	valori mentinerea modelului cultural/ conformitate - obligatie, obligativitate, conditionalitate, legalitate	4,36	85,05
9	valori universalism/ auto-orientare/formare competente	4,05	89,10
10	valori universalism - optim, optimalitate, condiții optime	3,74	92,83
11	valori universalism - acces și echitate, justiție socială	3,12	95,95
12	valori universalism/utilitate	2,49	98,44
13	valori universalism/valori privind realizările - referiri la aspecte politice, politici și priorități	1,56	100,00



În cadrul categoriei scopuri colective, cele mai mari procentaje sunt obținute pentru conformitate (conștiințiozitate, îndeplinirea sarcinilor de serviciu), securitate și pentru corectitudine și onestitate în comportament.



Totodată, aceste valori sunt adesea asociate modelului organizatoric birocratic și unui comportament autoritar al profesorului; circa 17% din exprimări se regăsesc în zona conformării, văzută ca îndeplinire a cerințelor de serviciu și respectarea unor criterii: fermitate, seriozitate, rigurozitate, disciplină. În mod surprinzător, legalitatea este reprezentată de circa 2% din răspunsuri.

7. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) - studiu de caz

ARACIP este o instituție publică de interes național, în subordinea Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului, cu personalitate juridică și cu buget propriu de venituri și cheltuieli, înființată prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, aprobată prin Legea nr. 87/2006.

Pe baza acestei legi și a legislației subsecvente⁵, ARACIP îndeplinește două funcții majore în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar:

- evaluarea externă a calității educației oferite de instituțiile de învățământ preuniversitar și de alte organizații furnizoare de educație;
- autorizarea, acreditarea și evaluarea periodică a unităților de învățământ preuniversitar.

Activitățile esențiale stabilite prin lege și de care ARACIP răspunde în mod public sunt, conform legislației în vigoare:

- a) **elaborează, actualizează periodic și propune** ministrului educației și cercetării standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar, care se aprobă prin hotărâre a Guvernului;
- b) **elaborează și propune** ministrului educației și cercetării metodologia de evaluare instituțională și de acreditare, care se aprobă prin hotărâre a Guvernului;
- c) **realizează** activitatea de evaluare și acreditare a furnizorilor de educație din învățământul preuniversitar;
- d) **propune** Ministerului Educației și Cercetării înființarea și acreditarea instituțiilor de învățământ preuniversitar, pentru fiecare nivel de învățământ, program de studii și calificare profesională, după caz. Înființarea și acreditarea se fac prin ordin al ministrului educației și cercetării;
- e) **efectuează**, pe baze contractuale, la solicitarea ministrului educației și cercetării, **evaluarea calității educației** din învățământul preuniversitar;
- f) **propune** ministrului educației și cercetării acreditarea organizațiilor care oferă programe de formare profesională;
- g) **realizează** împreună cu inspectoratele școlare și direcțiile de resort din Ministerul Educației și Cercetării activitatea de monitorizare și control al calității;
- h) **efectuează**, cel puțin o dată la 3 ani, evaluarea organizațiilor furnizoare de educație acreditate;
- i) **face publice** rezultatele evaluărilor externe;
- j) elaborează manuale de evaluare internă a calității, și le supune aprobării prin ordin al ministrului educației și cercetării;
- k) **elaborează** ghiduri de bune practici;
- l) **publică** un raport anual cu privire la propria activitate;
- m) **elaborează** periodic, cel puțin la fiecare 4 ani, analize de sistem asupra calității învățământului preuniversitar din România;
- n) **elaborează recomandări** de îmbunătățire a calității învățământului preuniversitar;
- o) **elaborează** Codul de etică profesională a experților în evaluare și acreditare.

Ca urmare, pe baza acestui cadru legal, ARACIP îndeplinește cinci atribuții majore (v. și tabelul de mai jos):

1. **Elaborarea instrumentelor privind managementul și asigurarea calității** la nivel național și al furnizorului de educație – standarde, metodologii, manuale, ghiduri etc. Aceste instrumente au caracter **normativ** (la nivel național).
2. **Evaluarea în vederea înființării** unor noi unități școlare, niveluri, profiluri specializări etc. (cu două etape – autorizarea provizorie și acreditarea).
3. **Evaluarea externă a calității serviciilor educaționale** oferite de furnizorii de educație de nivel preuniversitar. Periodic, fiecare unitate de învățământ va fi evaluată în privința calității, pe baza standardelor și a metodologiilor naționale.
4. **Monitorizarea și controlul calității** – alături de inspectoratele școlare și de Minister.
5. **Informarea părților interesate și dezvoltarea unei culturi a calității** în învățământul preuniversitar. Acest lucru se realizează prin publicarea materialelor informative, a rapoartelor de evaluare internă și externă, a rapoartelor de stare, a ghidurilor de bune practici, prin conferințe, mese rotunde și alte mijloace promoționale.

La aceasta, am adăugat și funcția de **dezvoltare instituțională**, fără de care nu poate exista progres în îndeplinirea celorlalte cinci „funcții miez” menționate mai sus.

Pornind de la definiția celor patru modele de responsabilitate publică menționate în corpul lucrării, putem menționa o serie de concluzii rezultate din scurta funcționare a Agenției. Amintim faptul că ARACIP a început să funcționeze efectiv la sfârșitul anului 2005 iar activitatea a înregistrat un *hiatus* de aproape 6 luni ca urmare a respingerii inițiale a OUG 75/2005 de către Senat.

⁵ V. <http://aracip.edu.ro>

În primul rând, definirea și exercitarea responsabilității se realizează, în prezent, după un model combinat de **răspundere birocratică și răspunderea bazată pe standarde de performanță**. Sunt fundamentale atât conformarea față de reguli (sintetizate prin standardele de acreditare) cât și respectarea standardelor naționale (de funcționare și de calitate).

În prezent, tipul de **răspundere de piață** nu funcționează în domeniul de activitate a ARACIP pentru că nu există încă o piață a serviciilor de evaluare instituțională (deși legea prevede posibilitatea ca evaluarea externă a calității să fie făcută și de alte agenții decât ARACIP și ARACIS).

Răspunderea profesională este operantă în **relația dintre ARACIP și experții evaluatori externi**. Cu acești experți, ARACIP a încheiat contracte de prestări servicii, în cadrul cărora este stipulată, în mod expres, răspunderea evaluatorilor pentru calitatea activității prestate precum și obligația asumată de a respecta un cod deontologic propriu (aprobat prin ordin de ministru).

În întreaga funcționare a ARACIP am căutat **implicarea tuturor actorilor** în realizarea tuturor funcțiilor esențiale. Astfel:

- În faza **elaborării instrumentelor**, dezbaterile publice a fost mult extinsă față de prevederile legale. De asemenea, au fost implicați în dezbaterile publice reprezentanții tuturor actorilor esențiali: asociații ale elevilor și ale părinților, organizațiile sindicale ale personalului din învățământ, administrația învățământului la diferite niveluri. Pentru obținerea *feed-back*-ului de la actorii esențiali, au fost organizate conferințe, mese rotunde, seminare, au fost elaborate și distribuite materiale informative etc.;
- În cadrul procesului de **evaluare externă** (pentru autorizare, acreditare, periodică), au fost solicitați observatori din partea inspectoratelor școlare și ai comitetelor locale de dezvoltare (pentru învățământul profesional și tehnic). Totodată, pentru acreditare și evaluare periodică, elevii și / sau, după caz, părinții, sunt consultați în mod sistematic – prevederi în acest sens existând în standardele de acreditare.
- Toate **documentele programatice** (declarații de principii, reperate conceptuale și metodologice, strategii și planuri) au fost prezentate public și dezbătute.
- Am căutat să trezim **interesul mass-media** față de problematica în discuție a calității educației, având relații deschise cu presa și furnizând toate informațiile solicitate.

Până în prezent, datorită timpului scurt care a trecut de la inițierea acestui sistem, nu avem decât dovezi **indirecte** ale modului în care sunt **influențate rezultatele învățării**. Totuși, am putut constata:

- inițierea unor preocupări pentru consultarea elevilor și a părinților în privința satisfacției acestora față de oferta educațională a unității școlare, într-un număr din ce în ce mai mare de unități școlare;
- un început de orientare a activității în direcțiile sugerate de standardele naționale – mai ales în învățământul particular.

Probleme ale implementării sistemului național de management al calității

Principalele probleme sunt cele **culturale** și cele generate de **conflictul de rol** la nivel instituțional.

Problemele culturale, așa cum au fost ele anticipate în cercetările anterioare dedicate culturii organizaționale și, în special, culturii calității ale laboratorului „Management educațional”, au fost confirmate. De exemplu:

- **absența unei preocupări explicite pentru asigurarea calității** este demonstrată, de exemplu, prin poziția publică a unui lider sindical, care considera sistemele de calitate drept o inutilă „tichie de mărgăritar”;
- **centrarea activității manageriale pe funcționarea școlii** face ca activitatea unor structuri și existența unor standarde care trec de această simplă funcționare să fie privite cu ostilitate (de exemplu, înființarea comisiilor de evaluare și asigurare a calității a produs în multe unități școlare conflicte de putere);
- **centrarea pe proceduri** a făcut ca sistemele de calitate propuse să fie văzute mai ales din perspectiva birocratică a necesității creșterii cantității de hârtii necesare pentru dovedirea nivelului de îndeplinire a standardelor, mai ales în condițiile în care pentru acreditare, de exemplu, nu sunt solicitate alte documente decât cele strict necesare și prevăzute de alte acte normative în vigoare;

- **considerarea calității ca responsabilitate internă și exclusivă a școlii** a determinat o opoziție (explicită dar, mai ales, implicită – date fiind prevederile Legii) față de implicarea elevilor, a părinților și a angajatorilor în asigurarea calității;
- **considerarea calității ca fiind produsă preponderent de resursele „reci“** – a făcut, de exemplu, ca Ministrul să neglijeze formarea în domeniul asigurării calității (subliniem, aici, faptul că ARACIP nu are, prin regulamentul său de funcționare, atribuții de formare);
- **diversitatea extremă și caracterul contradictoriu ale conceptului de calitate** au fost evidente pe parcursul dezbaterilor publice.

O altă problemă majoră este **conflictul de autoritate cu instituții și structuri organizaționale existente**, mai ales pe fondul lipsei de preocupare pentru adaptarea cadrului legislativ general la noua legislație a calității. Ca atare, a existat inerție și chiar rezistență în implementarea unor măsuri.

De exemplu, **inspectoratele școlare** (mai ales prin inspectorii generali) consideră că externalizarea evaluării (și realizarea acesteia de experți care nu pot fi, prin lege, inspectori) reprezintă o slăbire a autorității inspectorale. Ca atare, există o opoziție a inspectoratelor, manifestată printre altele, prin:

- prezentarea activității ARACIP ca generând birocrație și chiar prezentând solicitările proprii de documente ca solicitări ale ARACIP;
- netransmiterea în teritoriu (sau întârzierea transmiterii) a solicitărilor ARACIP - cu consecințe adesea grave, cum ar fi neutORIZAREA unor unități școlare / specializări care nu au trimis la timp cererea și documentația necesare;
- obiecții (mergând până la interzicere) la plecarea evaluatorilor ARACIP în misiunile de evaluare, pe motiv că rămân ore sau activități „neacoperite” (chiar dacă există o solicitare a Ministerului de a organiza orarul evaluatorilor, în așa fel încât participarea lor la evaluare să fie facilitată);
- inexistența vreunei dovezi că recomandările din rapoartele de evaluare externă sau internă au avut vreo urmare sau că inspectoratele le iau în considerare în realizarea inspecțiilor de diferite tipuri (chiar dacă legea prevede, în mod explicit, atribuțiile ISJ în controlul calității).

Mai mult decât atât, având în vedere că toți inspectorii generali sunt numiți pe criterii politice, au apărut și atacuri politice la adresa activității ARACIP.

La nivelul **Ministerului**, rezistența s-a manifestat, de exemplu, prin:

- Neluarea în seamă a legislației calității în elaborarea altor acte normative – începând cu primele proiecte ale Legii învățământului și ale Statutului personalului didactic și terminând cu metodologiile privind stabilirea cifrei de școlarizare. Toate modificările în acest sens au fost făcute la inițiativa ARACIP. Menționăm, aici, faptul că ARACIP nu este consultată în elaborarea actelor normative și a documentelor strategice ale Ministerului. Au existat inclusiv tentative de substituire a ARACIP, prin atribuirea unor atribuții alocate ARACIP prin lege altor structuri din cadrul Ministerului.
- Găsirea doar în extremis și după multe insistențe, a unor soluții legale privind încheierea contractelor de prestări servicii dintre Minister și ARACIP.
- Întârzieri în stabilirea listei școlilor care vor fi evaluate pentru autorizare și multe solicitări „speciale” în afara listelor stabilite inițial. Aici, menționăm faptul că Ministerul nu și-a manifestat, până acum, interesul în evaluarea periodică a unităților școlare. Deși această evaluare este obligatorie, ARACIP nu a primit încă nicio solicitare din partea Ministerului sau a vreunei unități școlare – în condițiile în care legea spune că evaluarea se declanșează la inițiativa furnizorului de educație (deci nu a Agenției).
- Discutarea revizuirii funcțiilor inspectoratului școlar și a regulamentului de inspecție (RODIS) din perspectiva calității a fost amânată *sine die*.
- Neacordarea de fonduri suficiente pentru formarea evaluatorilor ARACIP: alocația pentru subzistență este la jumătatea celei aprobate pentru toate celelalte programe de formare finanțate de către Minister, pe motivul că ARACIP este finanțată din fonduri proprii, dar uitându-se faptul că ARACIP nu poate folosi banii pentru formare – neavând, conform legii, această funcție.

În concluzie, problema majoră rezultată din sinteza celor două probleme prezentate (cea culturală și cea privind conflictul instituțional) o reprezintă tocmai **pericolul „ruperii” lanțului răspunderii publice** acolo unde asigurarea și managementul calității nu sunt înțelese ca necesități ale sistemului de învățământ. Ca urmare, indiferent de procedurile interne care ne sprijină în îndeplinirea misiunii și funcțiilor amintite mai sus, **dacă circuitul responsabilității publice nu este completat prin**

programele și măsurile de îmbunătățire a calității, orice evaluare a calității rămâne la nivel de constatare, fără efecte concrete la nivelul calității serviciilor educaționale.

Importantă este găsirea modalităților de **responsabilizare** a actorilor respectivi, rostul acestei lucrări fiind și de a deschide căi de acțiune în acest sens, prin programe și campanii de informare, prin obligativitatea publicării rapoartelor de activitate și, nu în ultimul rând, prin dezvoltarea unor programe de formare în acest sens.

Sistemul de răspundere publică a ARACIP

NOTĂ: În tabelul de mai jos este prezentat circuitul răspunderii publice a ARACIP. Am notat cu litere roșii + italic + subliniat, zonele de raportare în care decizia nu aparține (total sau parțial) ARACIP. După cum am remarcat și mai sus, aici este și pericolul ruperii „lanțului”, întrucât instituțiile respective nu se consideră responsabile pentru abordarea și, implicit, rezolvarea problemelor menționate.

Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
1. Elaborarea instrumentelor privind managementul și asigurarea calității	<ul style="list-style-type: none"> Strategia ARACIP, plan operațional 	<ul style="list-style-type: none"> Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările ulterioare; Hotărâri ale Consiliului ARACIP. Acte normative nespecifice. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea proiectelor de instrumente (ARACIP) Dezbaterea publică a instrumentelor și elaborarea propunerilor de modificare: furnizori de educație, organizații reprezentative ale părților interesate (elevi, părinți, cadre didactice), administrația învățământului (ARACIP) Elaborarea proiectelor de acte normative de aprobare a instrumentelor (ARACIP) <i>Promovarea actelor normative de aprobare a instrumentelor (Ministerul, respectiv Guvernul).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte publice pe baza: <ul style="list-style-type: none"> - feed back ului direct de la furnizorii de educație și de la instituțiile interesate; - rezultatului dezbaterii publice prealabile aprobării actelor normative referitoare la instrumente - dosarelor de presă 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea proiectelor de instrumente. Lansarea în dezbatere publică a proiectelor de instrumente Colectarea feedback ului Publicarea rezultatelor dezbaterii publice Lansarea documentelor în „circuitul aprobării”. Revizuirea instrumentelor.
2. Evaluarea externă pentru autorizare/acreditate	<ul style="list-style-type: none"> Strategia ARACIP, plan operațional Contracte ARACIP- 	<ul style="list-style-type: none"> Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările ulterioare; 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Stabilirea unităților școlare, a nivelurilor, profilurilor și specializărilor supuse autorizării / acreditării (unitățile școlare, ISJ, Ministerul)</i> <i>Depunerea documentației</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Prezența pe site-ul ARACIP a Hotărârilor Consiliului ARACIP și a rapoartelor de evaluare externă Emiterea OM de autorizare / 	<ul style="list-style-type: none"> Expertizarea rapoartelor de evaluare internă depuse de furnizorii de educație. Selectarea, formarea și evaluarea experților colaboratori

Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
	<p>MEdCT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contracte ARACIP - furnizorii de educație 	<ul style="list-style-type: none"> • H.G. nr. 1258/18.10.2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al ARACIP; • H.G. nr. 21/18.01.2007 pentru 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; • H.G.nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație. • H.G. nr.320 privind aprobarea tarifelor de autorizare, acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar; • Ordin nr. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai ARACIP; • Ordin nr. 5338/11.10.2006 privind aprobarea Metodologiei privind criteriile de selecție și de formare a experților înscriși în 	<p><i>pentru autorizare / acreditare (unitățile școlare, ISJ)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizarea procedurilor de evaluare externă (ARACIP) • Publicarea Hotărârilor Consiliului ARACIP de acordare/neacordare a autorizării, respectiv a acreditării, înaintate către minister (ARACIP) • <i>Corespondență cu unitățile de învățământ implicate, precum și cu inspectoratele școlare județene de pe raza județului cărui aparțin (ARACIP, ISJ, furnizorii de educație)</i> • <i>Ordine de ministru de acordare/neacordare a autorizării, respectiv a acreditării (Ministerul)</i> • Publicarea rapoartelor de evaluare externă pe site-ul ARACIP (ARACIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • neautorizare, acreditare / neacreditare • Înregistrarea corespondenței cu unitățile școlare, cu ISJ și cu celelalte instituții implicate (dacă este cazul). 	<ul style="list-style-type: none"> • externi. • Constituirea și aprobarea echipelor de evaluatori externi. • Vizita de evaluare. • Întocmirea rapoartelor de evaluare externă. • Expertizarea rapoartelor de evaluare externă. • Validarea rapoartelor de evaluare externă și aprobarea sau respingerea cererilor de autorizare / acreditare. • Elaborarea și înaintarea proiectelor de ordin de ministru de acordare / neacordare a autorizării / acreditării. • Revizuirea și publicarea rapoartelor de evaluare externă și a hotărârilor Consiliului ARACIP. • Elaborarea sintezelor privind activitatea de evaluare în vederea autorizării /

Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
		Registrul ARACIP; <ul style="list-style-type: none"> • Ordin nr. 4889/2006 privind generalizarea instrumentelor de asigurare a calității în IPT. • Hotărâri ale Consiliului ARACIP • Decizii ale Președintelui ARACIP • Acte normative nespecifice. 			acreditării.
3. Evaluarea externă a calității	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia ARACIP, plan operațional • Contract ARACIP-MEdCT • Contracte cu furnizorii de educație 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările ulterioare; • H.G. nr. 1258/18.10.2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al ARACIP; • H.G. nr. 21/18.01.2007 pentru 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; • H.G.nr. 22/25.01. 2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stabilirea unităților școlare evaluate periodic (unitățile școlare, ISJ, Ministerul)</i> • <i>Depunerea documentației pentru evaluare periodică (unitățile școlare, ISJ)</i> • <i>Realizarea procedurilor de evaluare externă (ARACIP și alte agenții agreeate de către Minister).</i> • Avizarea rapoartelor de evaluare periodică (ARACIP). • Publicarea Hotărârilor Consiliului ARACIP de privind rezultatele evaluării periodice (ARACIP) • <i>Correspondență cu unitățile de învățământ implicate, precum și cu inspectoratele școlare județene de pe raza județului căruia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezența pe site-ul ARACIP a Hotărârilor Consiliului ARACIP și a rapoartelor de evaluare periodică. • Înregistrarea corespondenței cu unitățile școlare, cu ISJ și cu celelalte instituții implicate (dacă este cazul). • Rapoartele anuale de evaluare internă, solicitate de ARACIP care cuprind programele și măsurile de îmbunătățire a calității. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertizarea rapoartelor de evaluare internă depuse de furnizorii de educație. • Selectarea, formarea și evaluarea experților colaboratori externi. • Constituirea și aprobarea echipelor de evaluatori externi. • Vizita de evaluare. • Întocmirea rapoartelor de evaluare externă periodică • Expertizarea rapoartelor de evaluare externă periodică. • Elaborarea și înaintarea rapoartelor și a recomandărilor privind

Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
		<p>autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație;</p> <ul style="list-style-type: none"> • H.G. nr.320 privind aprobarea tarifelor de autorizare, acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar; • Ordin nr. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai ARACIP; • Ordin nr. 5338/11.10.2006 privind aprobarea Metodologiei privind criteriile de selecție și de formare a experților înscriși în Registrul ARACIP; • Ordin nr. 4889/2006 privind generalizarea instrumentelor de asigurare a calității în IPT. • Hotărâri ale Consiliului ARACIP • Decizii ale Președintelui ARACIP • Acte normative nespecifice. 	<p><i>aparțin (ARACIP, ISJ, furnizorii de educație)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Măsuri de îmbunătățire a calității (furnizorii de educație, APL, ISJ, Minister)</i> • Publicarea rapoartelor de evaluare externă pe site-ul ARACIP (ARACIP) • Publicarea analizelor și rapoartelor periodice privind starea sistemului și a recomandărilor de îmbunătățire a calității (ARACIP). 		<p>îmbunătățirea calității – la nivel de furnizor, APL, ISJ, Minister.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea art. 34 din Legea 87/2006, în cazul în care, în urma evaluării periodice, se constată neîndeplinirea standardelor de calitate. • Elaborarea analizelor și rapoartelor periodice privind starea sistemului și a recomandărilor de îmbunătățire a calității.
4. Monitorizarea și controlul calității	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia ARACIP, planul operațional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Regulamente / metodologii de inspecție_care cuprind și activitatea de control al calității (Minister).</i> • <i>Stabilirea unităților școlare intrate în monitorizare</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Înregistrarea corespondenței cu unitățile școlare, cu ISJ și cu celelalte instituții implicate (dacă este cazul). 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectarea unităților școlare care intră în monitorizare. • Monitorizarea unităților școlare autorizate cu avertismente /

Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
		<p>ulterioare;</p> <ul style="list-style-type: none"> • H.G. nr. 1258/18.10.2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al ARACIP; • H.G. nr. 21/18.01.2007 pentru 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; • H.G.nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație; • H.G. nr.320 privind aprobarea tarifelor de autorizare, acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar; • Ordin nr. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai ARACIP; • Ordin nr. 5338/11.10.2006 privind aprobarea Metodologiei privind criteriile de selecție și de 	<p>și activități de control al calității (unitățile școlare, ISJ, Minister, ARACIP)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rapoartele de inspecție cu referiri la realizarea / nerealizarea programelor și măsurilor de îmbunătățire a calității (Minister, ISJ).</i> • <i>Publicarea sintezelor activității de control al calității (Minister, ARACIP, ISJ).</i> • Publicarea rezultatelor activităților de monitorizare și ale participării la activitățile de control al calității (ARACIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezența pe site-ul ARACIP a rapoartelor de monitorizare și control al calității. 	<p>atenționări.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizarea unităților școlare care intră în procedura stabilită prin art. 34 din Legea 87/2006. • Participarea ARACIP la inspecții și alte activități ale Ministerului / ISJ în domeniul controlului calității.

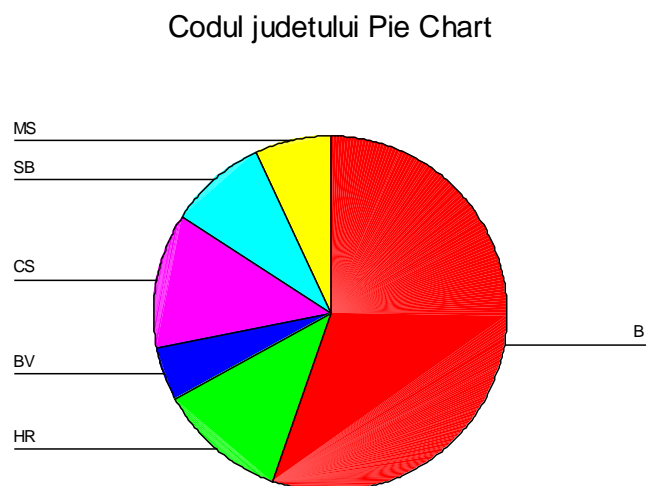
Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
		<p>formare a experților înscriși în Registrul ARACIP;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordin nr. 4889/2006 privind generalizarea instrumentelor de asigurare a calității în IPT. • Hotărâri ale Consiliului ARACIP • Decizii ale Președintelui ARACIP • Acte normative nespecifice. 			
5. Informarea și dezvoltarea culturii calității	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia ARACIP, planul operațional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările ulterioare; • H.G. nr. 1258/18.10.2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al ARACIP. • Hotărâri ale Consiliului ARACIP • Decizii ale Președintelui ARACIP • Acte normative nespecifice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea de materiale informative și promoționale (ARACIP) • Realizarea activităților promoționale și de informare a părților interesate (ARACIP). • Elaborarea de ghiduri și manuale de evaluare internă a calității (ARACIP) • <i>Realizarea programelor formare a personalului implicat în asigurarea calității și a reprezentanților altor părți interesate (Minister, ARACIP, ISJ, furnizori de educație).</i> • <i>Aprobarea manualelor de evaluare internă prin ordin de ministru (MECT)</i> • Elaborarea de ghiduri de bune practice (ARACIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Numărul de pliante, afișe, buletine, ghiduri, manuale publicate. • Numărul de evenimente de informare și promoționale (conferințe, mese rotunde, seminare etc.) • Numărul experților care au participat ca formatori și numărul de ore de formare / expert. • Emiterea OM de aprobare a manualelor de evaluare internă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea materialelor informative. • Organizarea evenimentelor promoționale și de informare. • Selectarea experților formatori. • Elaborarea și înaintarea proiectelor de ordin de ministru privind aprobarea manualelor de evaluare internă.

Activități esențiale	Care sunt documentele care fixează obiectivele	Care este cadrul legal și administrativ de luare a deciziilor	Care sunt formele de raportare și de către cine se raportează	Modalitățile de evaluare a atingerii obiectivelor	Proceduri dezvoltate pe plan intern pentru îndeplinirea activităților
6. Dezvoltarea capacității instituționale a ARACIP	<ul style="list-style-type: none"> Strategia ARACIP, planul operațional 	<ul style="list-style-type: none"> Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările ulterioare; H.G. nr. 1258/18.10.2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al ARACIP. Hotărâri ale Consiliului ARACIP Decizii ale Președintelui ARACIP Acte normative nespecifice. 	<ul style="list-style-type: none"> Raportări financiare (ARACIP). Raportări în domeniul resurselor umane (ARACIP). Raportări privind auditul și controlul intern (ARACIP). Participarea la programele de dezvoltare profesională a angajaților (ARACIP). Activitatea internațională a ARACIP (ARACIP). 	<ul style="list-style-type: none"> Numărul de neconformități constatate la activitățile de audit și control intern și extern. Remedierea deficiențelor constatate la activitățile de audit și control intern și extern. Proporția personalului care participă la activitățile de dezvoltare profesională și numărul de ore / angajat. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceduri financiar contabile, privind achizițiile, privind MRU, privind auditul și controlul intern etc. obligatorii, prevăzute de legislația în vigoare. Aprobarea și aplicarea Regulamentului intern de funcționare. Inițierea autoevaluării în vederea certificării sistemelor de management al calității. Afilierea la organizații internaționale și activitatea internațională a ARACIP. Participarea la grupurile de lucru inițiate de MEDcT și de alte instituții, organizații și structuri cu interese în învățământ și / sau calitatea educației.

8. Analiza răspunsurilor la chestionarul pentru directori

1. Descrierea eșantionului

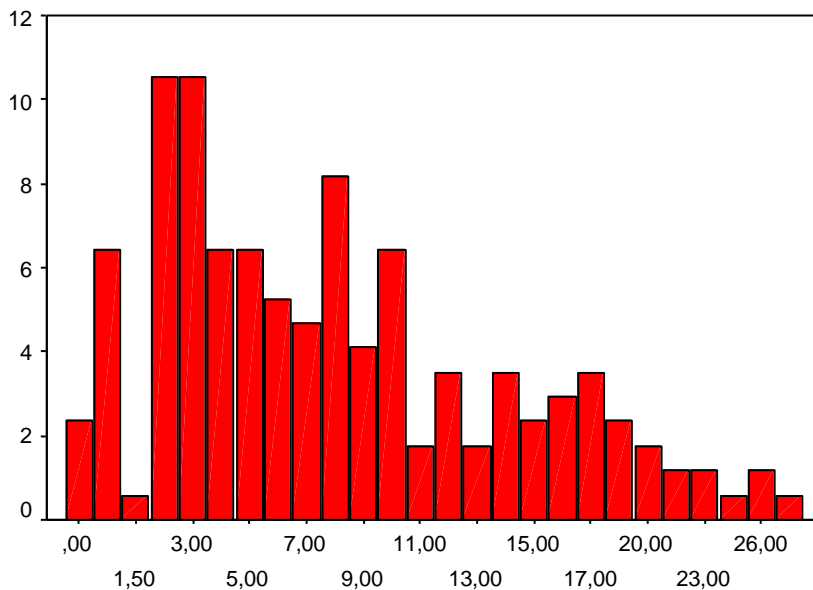
codul județului		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	B	104	55,32	55,32
	HR	22	11,70	11,70
	BV	9	4,79	4,79
	CS	23	12,23	12,23
	SB	17	9,04	9,04
	MS	13	6,91	6,91
	Total	188	100,00	100,00



Au răspuns la chestionare un număr de 188 directori de unități școlare din 5 județe și municipiul București. Constituirea eșantionului a ținut cont de distribuția pe regiuni istorice, cuprinzând în proporții sensibil egale directori din Ardeal și din Muntenia (44,68%, respectiv 55,32%).

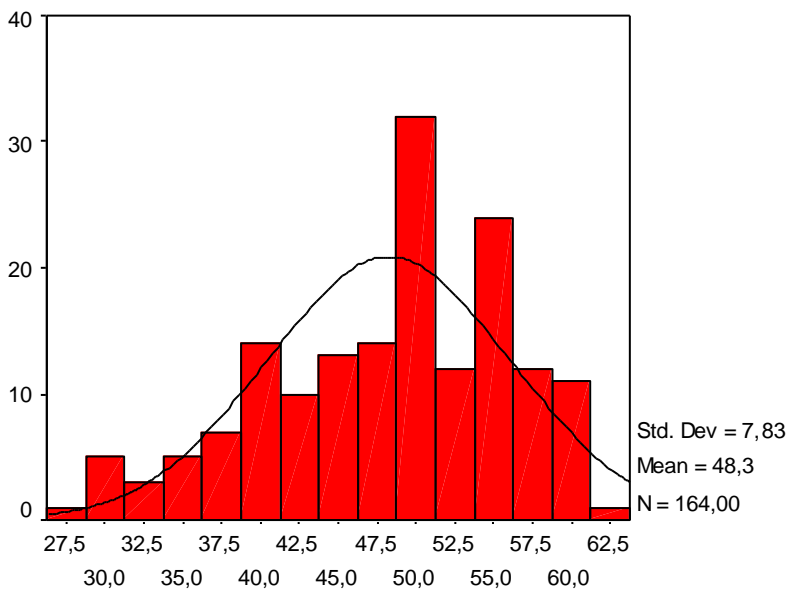
Statistics	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	
	Valid	Missing				
Nr. ani experiență ca director	171	17,00	8,15	6,31	0,00	30,00
Vârsta	164	24,00	48,25	7,83	27,00	63,00

Bar Chart



Nr. ani experienta ca director

Histogram



Varsta

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Varsta	164	27	63,00	48,25	7,83
Valid	N	164			

(listwise)					
------------	--	--	--	--	--

Vârsta medie a directorilor este de 48,25 ani, cu o medie de 8,15 ani experiență în funcția de conducere.

	Ocupația soțului, soției		Percent	Valid Percent
	Specialiști cu ocupații intelectuale și științifice – st. sup	45	23,94	30,61
	Profesor	43	22,87	29,25
	Pensionar	16	8,51	10,88
	Cadre tehnice studii medii	11	5,85	7,48
	Personal cu ocupații administrative	6	3,19	4,08
	Cadre de conducere, funcționari sup., poliție, armată	5	2,66	3,4
	Institutor	5	2,66	3,4
	Patroni și manageri de mici afaceri	4	2,13	2,72
	Lucrător în învățământ, asist. soc., asist. med. (st. medii)	3	1,6	2,04
	Învățător	3	1,6	2,04
	Liber profesionist (exp. cont., avocat, actor, pictor, regizor)	2	1,06	1,36
	Casnică	2	1,06	1,36
	Patroni și manageri de afaceri mari	1	0,53	0,68
	Meseriași și comercianți particulari	1	0,53	0,68
Valid	Total	147	78,19	100
Missing	System Missing	41	21,81	
	Total	41	21,81	
Total		188	100	

Subiecții sunt căsătoriți, de regulă, cu profesori (22,87%) sau cu specialiști având studii superioare (23,94%). Procente reduse sunt căsătoriți cu manageri de mari afaceri (0,53%), cu meseriași ori comercianți particulari (0,53%).

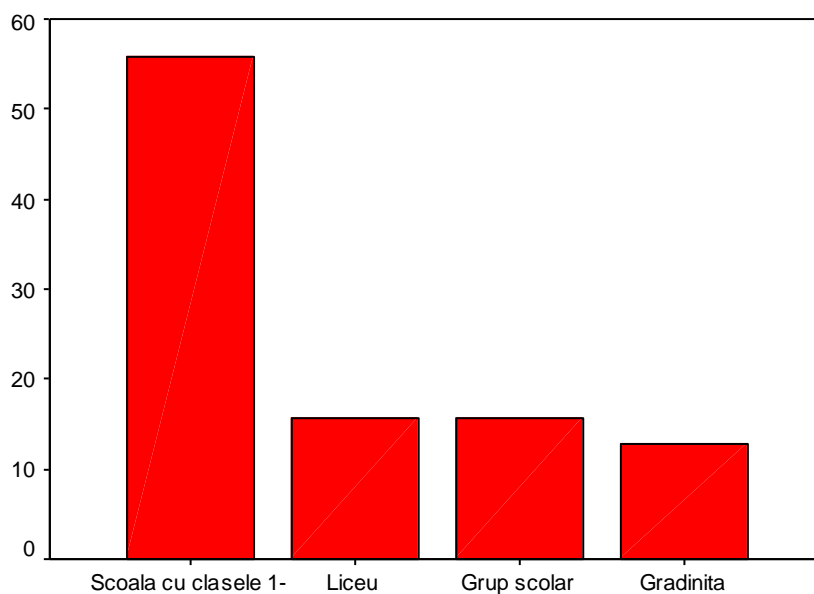
Sex		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	feminin	124	65,96	65,96	65,96
	masculin	64	34,04	34,04	100,00
	Total	188	100,00	100,00	
Total		188	100,00		

65,96% dintre persoanele care au răspuns la chestionar sunt femei.

Tipul școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Școala cu clasele 1-8	104	55,32	55,91	55,91
	Liceu	29	15,43	15,59	71,51
	Grup școlar	29	15,43	15,59	87,10
	Grădiniță	24	12,77	12,90	100,00
	Total	186	98,94	100,00	
Missing	System Missing	2	1,06		
	Total	2	1,06		

Total		188	100,00		
-------	--	-----	--------	--	--

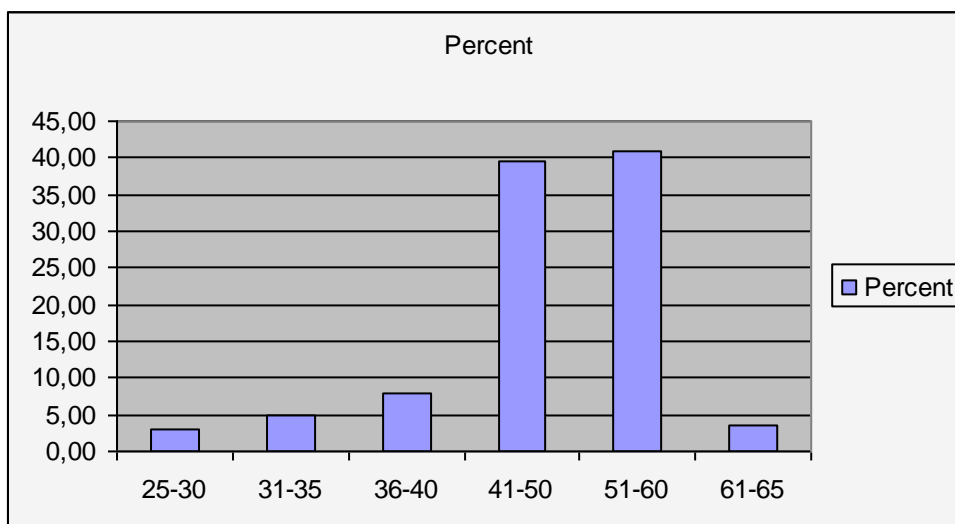
Bar Chart



Tipul școlii

55,91 % dintre respondenți sunt directori de unități școlare cu clasele 1-8, 15,59 % sunt directori de liceu, 15,59 % sunt directori de grup școlar și 12,9 % sunt directori de grădinițe. Marea majoritate a lor au vârste cuprinse între 41-60 de ani. Doar 3,05% dintre ei sunt foarte tineri, adică au între 25-30 de ani.

Vârsta	Directorii	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	25-30	5	2,66	3,05	3,66
	31-35	8	4,26	4,88	28,66
	36-40	13	6,91	7,93	63,41
	41-50	65	34,57	39,63	357,32
	51-60	67	35,64	40,85	723,17
	61-65	6	3,19	3,66	298,17
	Total	164	87,23	100,00	
Missing	System Missing	24	12,77		
	Total	24	12,77		
Total		188	100,00		

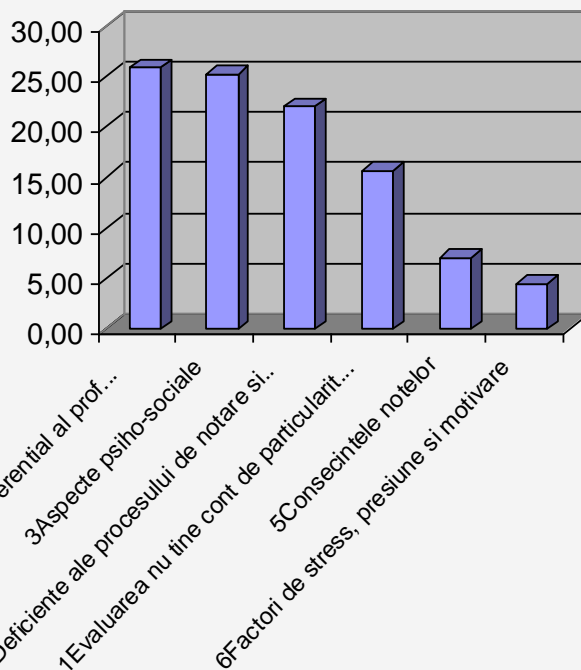


2. Itemul 1 - Enumerați factorii care determină subiectivitatea notării elevilor în învățământul preuniversitar românesc

Acest item a fost conceput pentru a explora posibilitatea ca un model bazat pe standarde privind rezultatele școlare să fie implementat și pentru a vedea eventualele riscuri, precum și impactul perceput al acestor riscuri. Subiecții sunt directori cu o formare inițială ca profesori; elementele de subiectivitate a notării, care pot fi întemeiate pe experiența proprie, pe aspectele teoretice însușite sau pe reclamațiile și situațiile problematice cu care se confruntă, constituie un domeniu important și totodată generator de confruntări zilnice.

Enumerați factorii care determină subiectivitatea notării elevilor în învățământul preuniversitar românesc	N	Procent
	Valid	
1. Evaluarea nu ține cont de particularitățile elevului	49	15,61
2. Comportamentul preferențial al profesorilor	81	25,80
3. Aspecte psiho-sociale	79	25,16
4. Deficiențe ale procesului de notare și ale procesului de predare-învățare	69	21,97
5. Consecințele notelor	22	7,01
6. Factori de stress, presiune și motivare	14	4,46
TOTAL	314	

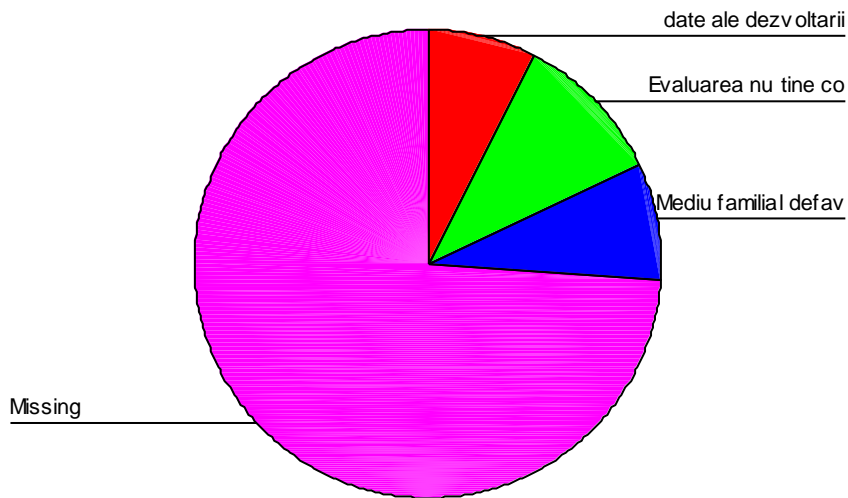
Ce anume influențează subiectivitatea notării elevilor



Peste jumătate din directorii chestionați au considerat că dintre factorii care determină subiectivitatea notării elevilor cei mai importanți sunt *comportamentul preferențial al profesorilor* și *aspectele psiho-sociale*. Un sfert din directorii chestionați apreciază că un alt factor important îl constituie *deficiențele procesului de notare și ale procesului de predare-învățare, în general*. Important este și faptul că *evaluarea nu ține cont de particularitățile elevului*, adică nu se iau în considerare anumite situații particulare care influențează elevul, precum influența nocivă, în unele cazuri, a mediului familial (divorțul părinților, certuri în familie, situația economică precară, plecarea unuia sau a ambilor părinți la muncă în străinătate etc.) sau anumite date specifice ale dezvoltării individuale ale elevului. Pentru respondenți, nu prezintă mare importanță factorii de stres, presiune sau motivare precum și eventualele consecințe ale notelor obținute de către elevi.

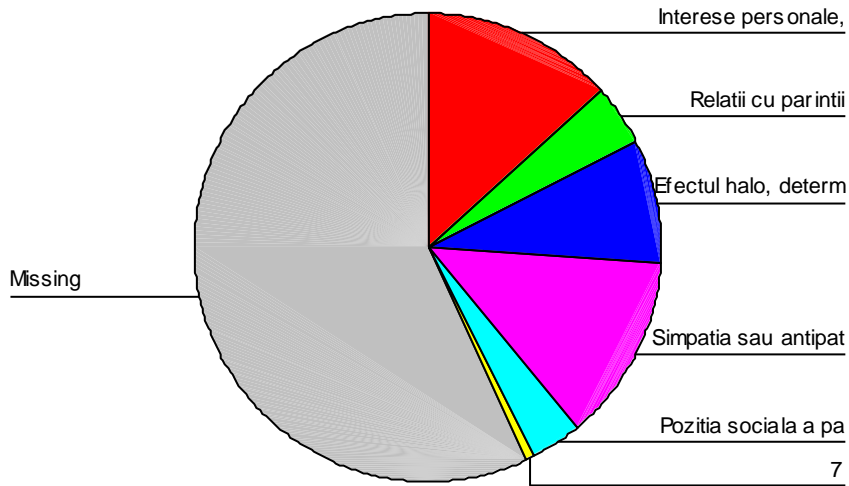
1. Evaluarea nu ține cont de particularitățile elevului						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Date ale dezvoltării individuale	14,00	7,45	28,57	28,57	
	Evaluarea nu ține cont de anumite situații particulare	20,00	10,64	40,82	69,39	
	Mediu familial defavorizant, nociv	15,00	7,98	30,61	100,00	
	Total	49,00	26,06	100,00		
Missing	System Missing	139,00	73,94			
	Total	139,00	73,94			
Total		188,00	100,00			

1 Evaluarea nu tine cont de particularitatile elevului



2. Comportamentul preferential al profesorilor, determinat de:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Interese personale, corupție	25,00	13,30	30,86	30,86
	Relații cu părinții elevului	8,00	4,26	9,88	40,74
	Efectul <i>halo</i> , determinat de comportamentul, atitudinea, limbajul elevului	16,00	8,51	19,75	60,49
	Simpatia sau antipatia profesorului față de elev – sentimente	24,00	12,77	29,63	90,12
	Poziția socială a părinților	7,00	3,72	8,64	98,77
	Altele	1,00	0,53	1,23	100,00
	Total	81,00	43,09	100,00	
Missing	System Missing	107,00	56,91		
	Total	107,00	56,91		
Total		188,00	100,00		

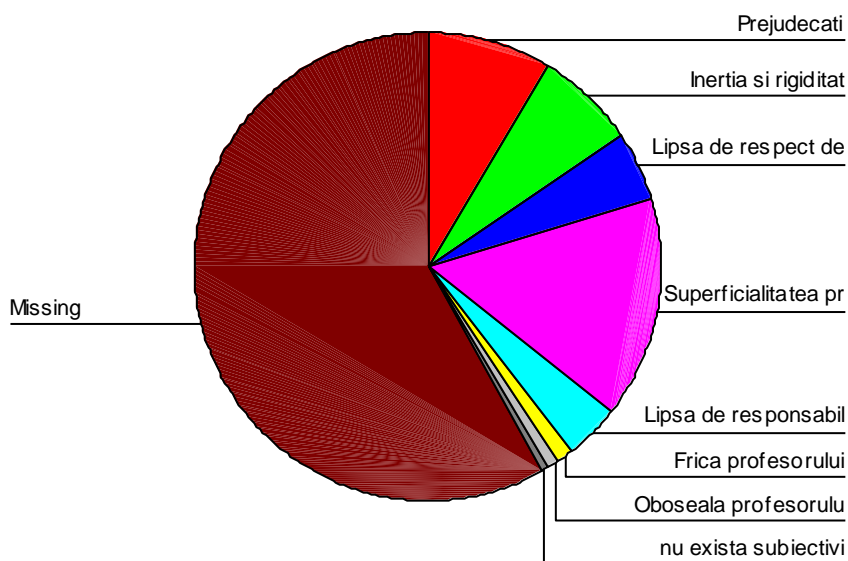
2 Comportamentul preferențial al profesorilor



Comportamentul preferențial al profesorilor este dictat în primul rând de interesele personale, determinate de corupție (procent valid 30,86), apoi de simpatia sau antipatia profesorului față de elev (procent valid 29,63) . Urmează efectul *halo*, determinat de comportamentul, atitudinea și limbajul elevului (19,75%) și relațiile profesorului cu părinții elevului (9,88%).

3. Aspecte psiho-sociale		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prejudecăți	16,00	8,51	20,25	20,25
	Inerția și rigiditatea profesorului	13,00	6,91	16,46	36,71
	Lipsa de respect de sine, demnitate și control intern al profesorului	9,00	4,79	11,39	48,10
	Superficialitatea profesorului	29,00	15,43	36,71	84,81
	Lipsa de responsabilitate a profesorului față de profesie	7,00	3,72	8,86	93,67
	Frica profesorului	2,00	1,06	2,53	96,20
	Oboseala profesorului	2,00	1,06	2,53	98,73
	Nu exista subiectivitate	1,00	0,53	1,27	100,00
	Total	79,00	42,02	100,00	
Missing	System Missing	109,00	57,98		
	Total	109,00	57,98		
Total		188,00	100,00		

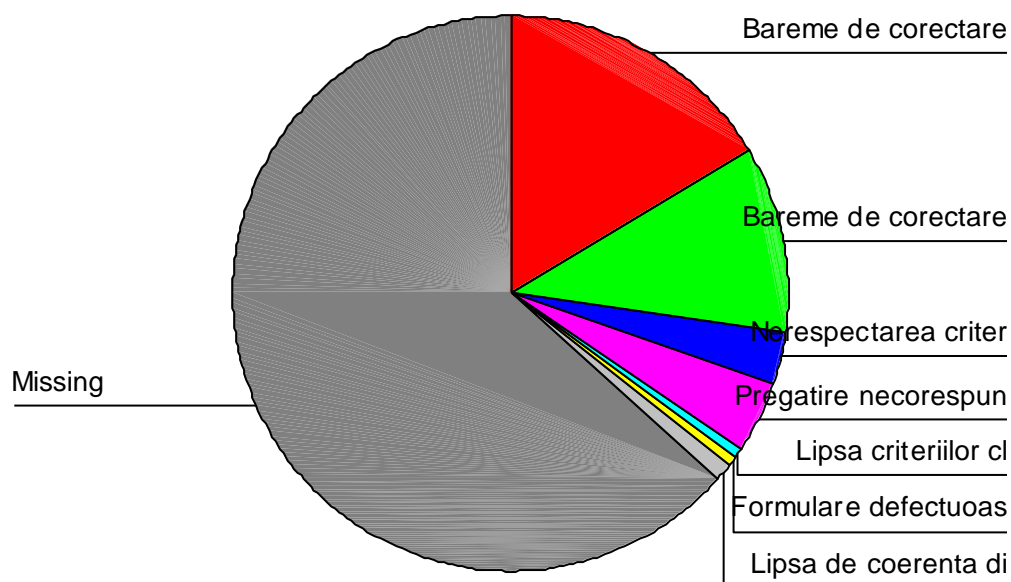
3Aspecte psiho-sociale Pie Chart



Aspectele psiho-sociale cele mai importante, menționate ca factori de subiectivitate a notării sunt superficialitatea (36,71%), prejudecățile (20,25%), inertia și rigiditatea profesorului (16,46%). Observăm aici atât probleme care ar intra în aria unei selecții vocaționale a profesorilor, cât și al unei educații caracteriale realizate în cadrul formării inițiale sau al formării continue.

4. Deficiente ale procesului de notare și ale procesului de predare-învățare în general:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bareme de corectare, standarde de notare absente	31,00	16,49	44,93	44,93
	Bareme de corectare necorespunzătoare	20,00	10,64	28,99	73,91
	Nerespectarea criteriilor de notare, Notare relativă la nivelul clasei	6,00	3,19	8,70	82,61
	Pregătire necorespunzătoare a profesorilor	8,00	4,26	11,59	94,20
	Lipsa criteriilor clare de evaluare	1,00	0,53	1,45	95,65
	Formulare defectuoasă a obiectivelor de evaluare	1,00	0,53	1,45	97,10
	Lipsa de coerență dintre scopuri, obiective și metode	2,00	1,06	2,90	100,00
	Total	69,00	36,70	100,00	
Missing	System Missing	119,00	63,30		
	Total	119,00	63,30		
Total		188,00	100,00		

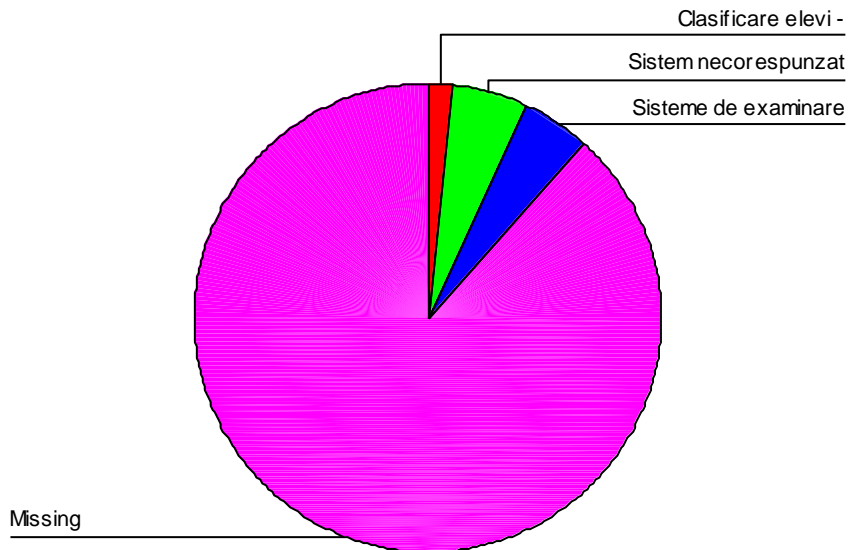
4 Deficiente



Pe primul loc al semnalării deficiențelor în procesul de notare și de predare-învățare se află lipsa baremelor de corectare sau a standardelor de notare (44,93%), la aceasta se adaugă faptul că baremele de corectare sunt necorespunzătoare (28,99). O pondere semnificativă o are de asemenea pregătirea necorespunzătoare a profesorilor (11,59%).

5. Consecințele notelor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Clasificare elevi - admitere în liceu și facultate	3,00	1,60	13,64	13,64
	Sistem necorespunzător de selecție și admitere pentru elevi	10,00	5,32	45,45	59,09
	Sisteme de examinare prost concepute	9,00	4,79	40,91	100,00
	Total	22,00	11,70	100,00	
Missing	System Missing	166,00	88,30		
	Total	166,00	88,30		
Total		188,00	100,00		

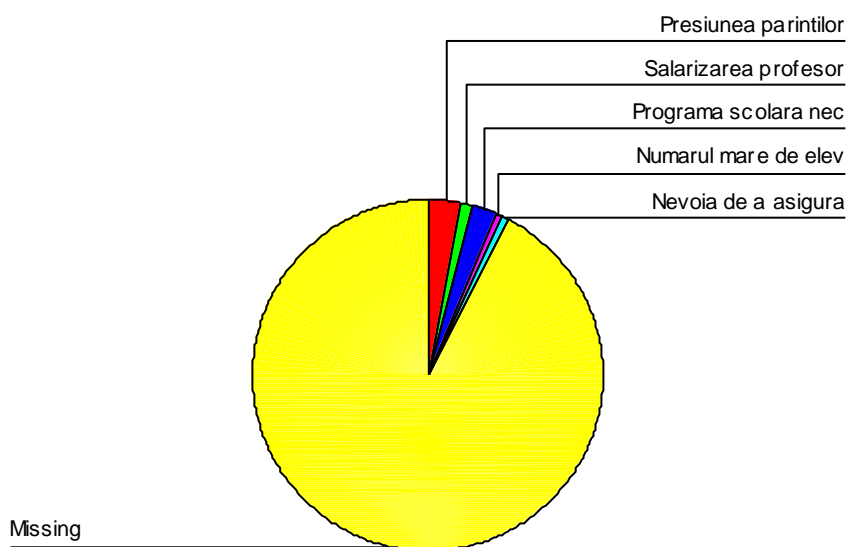
5 Consecintele notelor



Consecințele notelor și miza lor strategică pentru soarta viitoare a elevului pot fi un factor de falsificare și de subiectivitate a notării. Factorii cu ponderea cea mai mare sunt: un sistem necorespunzător de selecție și admitere pentru elevi (45,45%) și sisteme de examinare prost concepute (40,91%).

6. Factori de stres, presiune și motivare					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Presiunea părinților	6,00	3,19	42,86	42,86
	Salarizarea profesorilor	2,00	1,06	14,29	57,14
	Programa școlară necorespunzătoare	4,00	2,13	28,57	85,71
	Numărul mare de elevi în clasă	1,00	0,53	7,14	92,86
	Nevoia de a asigura normele	1,00	0,53	7,14	100,00
	Total	14,00	7,45	100,00	
Missing	System Missing	174,00	92,55		
	Total	174,00	92,55		
Total		188,00	100,00		

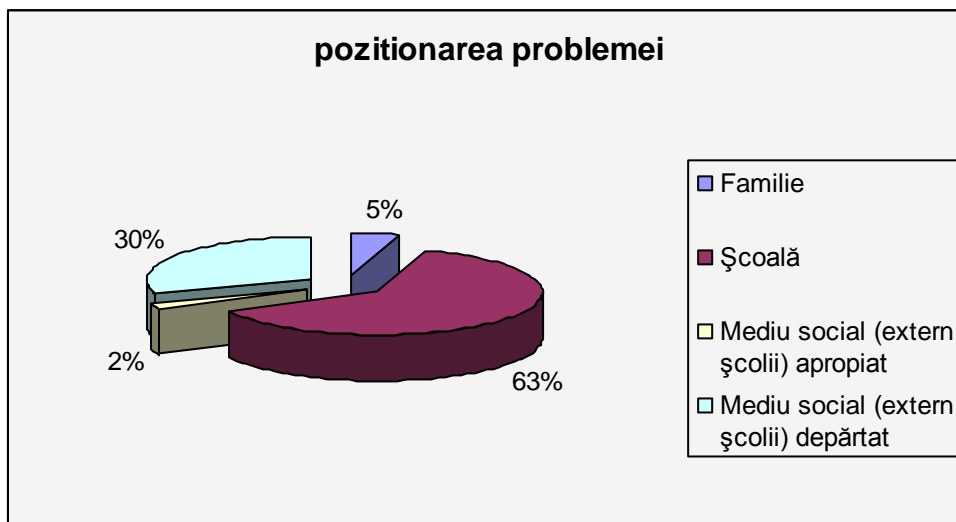
6 Factori de stress, presiune si motivare



Dintre factorii de stres, presiune și motivare, persoanele chestionate consideră că presiunea exercitată de părinți asupra profesorilor în ceea ce privește evaluarea elevilor are ponderea cea mai mare. De asemenea, ei menționează programa școlară necorespunzătoare. Unii dintre directori consideră că un factor ce nu trebuie neglijat îl constituie salarizarea necorespunzătoare, demotivantă a profesorilor; sunt menționate, în proporție mai mică, numărul mare de elevi din clasă precum și nevoia de a asigura normele din școală cu personal calificat.

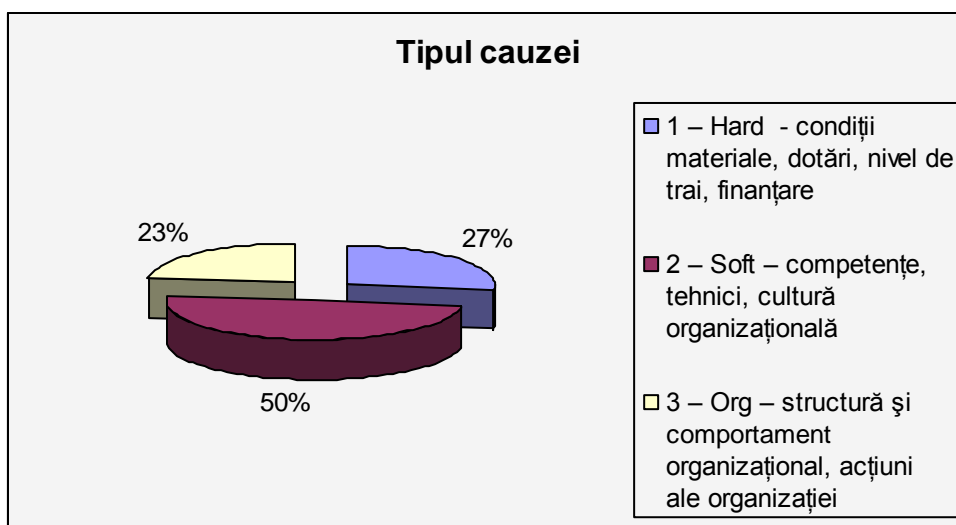
Acest item a fost analizat și din alte puncte de vedere; recodificarea variabilelor acestui item s-a făcut în două moduri (vezi Anexa Recodificare Item 1): primul, în funcție de poziționarea problemei, iar variabilele noi au fost 1 – Familie, 2 – Școală, 3- Mediu social (extern școlii) apropiat, 4- Mediu social (extern școlii) depărtat; al doilea, în funcție de tipul cauzei, în 1 – Hard - condiții materiale, dotări, nivel de trai, finanțare, 2 – Soft – competențe, tehnici, cultură organizațională, 3 – Org – structură și comportament organizațional, acțiuni ale organizației.

În urma primei recodificări au apărut rezultatele din graficul de mai jos:



Între cauzele subiectivității notării, pe primul loc se află școala, cu 63%, pe al doilea mediul social depărtat, reprezentat îndeosebi de instituțiile centrale ale statului - minister, guvern - (30%), și pe ultimul loc, cu 5%, se situează familia. Mediul social apropiat care este locul generării opiniei publice, sediul comunității și al formelor sale de interacțiune directă cu cetățenii are un procent de 2%.

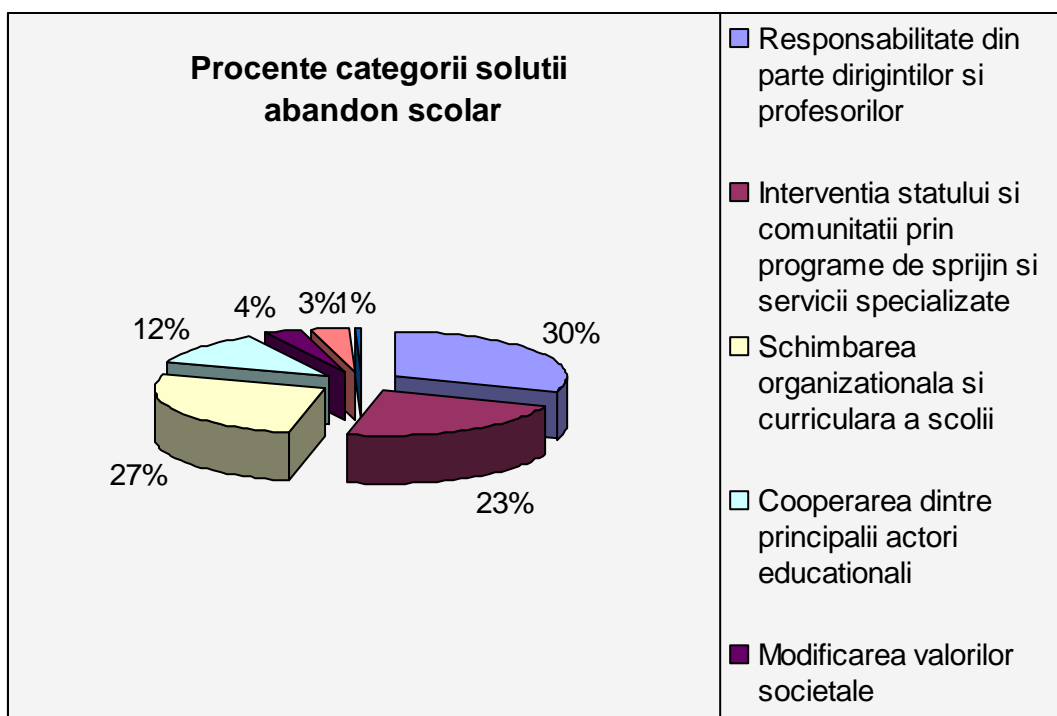
Cea de a doua recodificare a generat următoarele rezultate:



Rezultă de aici că subiectivitatea notării are un substrat în primul rând determinat de competențe, metode și de cultura organizațională (50%), de condițiile materiale și nivelul de trai (27%) și, pe ultimul loc, de structura și comportamentul organizațional (23%).

3. Itemul 6. Ce soluții vedeți pentru reducerea abandonului școlar?

Statistics			
	N		
	Valid	Missing	Percent
Responsabilitate din partea diriginților și profesorilor	97	91	0,30
Intervenția statului și comunității prin programe de sprijin și servicii specializate	74	114	0,23
Schimbarea organizațională și curriculară a școlii	86	102	0,27
Cooperarea dintre principalii actori educaționali	39	149	0,12
Modificarea valorilor societale	12	176	0,04
Măsuri coercitive, legislație	11	177	0,03
Schimbarea sistemului de selecție, admitere și promovare a elevilor	2	186	0,01



Referitor la abandonul școlar, principalele soluții pentru reducerea acestuia, în opinia celor chestionați, ar fi creșterea responsabilității diriginților și a profesorilor, schimbarea organizațională și curriculară a școlii precum și intervenția activă și eficientă a statului și a comunității realizată prin programe de sprijin și servicii specializate. Importantă este și cooperarea între principalii actori educaționali, dar nu ar trebui neglijată modificarea valorilor societale. Diriginții și profesorii ar trebui să se

implice mai mult în atragerea și responsabilizarea familiei în viața școlii, în menținerea legăturii permanente cu familia elevului dar și în realizarea de lecții atractive și interesante pentru elevi.

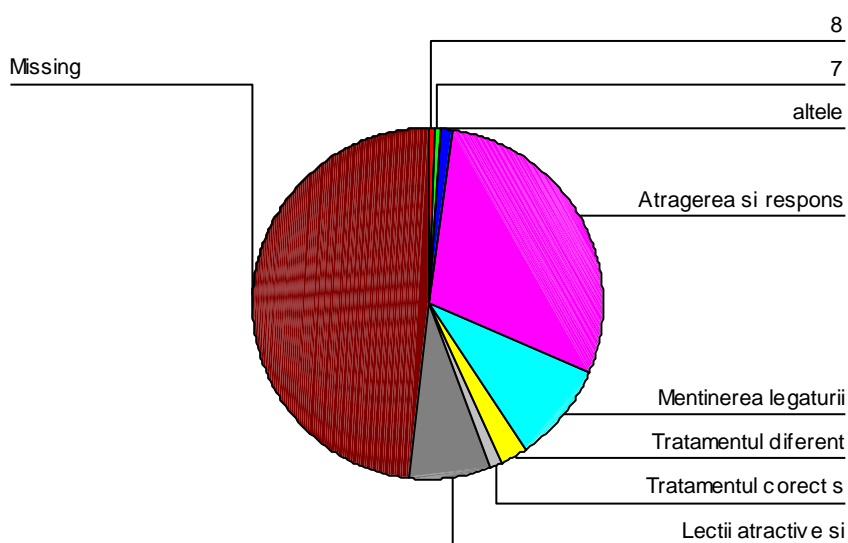
În ceea ce privește schimbarea organizațională și curriculară a școlii, directorii apreciază ca fiind importante: consilierea părinților, crearea de centre “*after school*”, precum și modernizarea tehnicilor de învățare. Din păcate, un număr mic de respondenți consideră că este necesară o ofertă școlară compatibilă cu cererea de pe piața muncii, iar un număr și mai mic apreciază ca fiind necesară schimbarea sistemului de organizare a școlii.

Referitor la intervenția activă și eficientă a statului și a comunității realizată prin programe de sprijin și servicii specializate, cei mai mulți respondenți cred că trebuie ridicat nivelul de trai, sunt necesare măsuri de asistență socială pentru anumite familii, sprijinirea elevilor care au părinți la muncă în străinătate, acordarea de burse sociale etc.

Cooperarea între principalii actori educaționali se poate realiza concret prin cooperarea școlii cu părinții și cu autoritățile, dar trebuie antrenată și agenții economici din zonă pentru asigurarea unei oferte școlare compatibile cu cererea de pe piața muncii.

Responsabilitate din parte dirigintilor si profesorilor	Frequency	Percent	Valid Percent
Atragerea și responsabilizarea familiilor în viața școlii	55	29,26	56,70
Menținerea legăturii cu familia	17	9,04	17,53
Lecții atractive și interesante	14	7,45	14,43
Tratamentul diferențiat al elevilor	5	2,66	5,15
Tratamentul corect și echitabil al elevilor	2	1,06	2,06
Altele	2	1,06	2,06

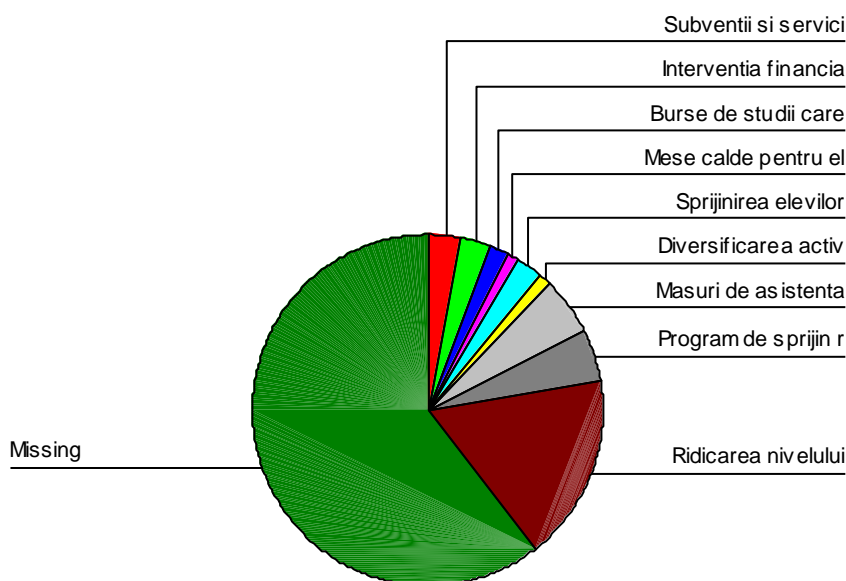
Responsabilitate din partea profesorilor



Responsabilitatea din partea diriginților și profesorilor se poate manifesta prin atragerea și responsabilizarea familiilor în viața școlii (56,70%), menținerea legăturii cu familia (17,53%) și prin realizarea unor lecții atractive și interesante (14,43%).

Interventia statului si comunitatii prin programe de sprijin si servicii specializate				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Ridicarea nivelului de trai	32	17,02	43,24
	Măsuri de asistență socială pentru familii	10	5,32	13,51
	Program de sprijin cu personal specializat	9	4,79	12,16
	Subventii și servicii speciale pentru categorii bine definite	6	3,19	8,11
	Intervenția financiară a statului prin fonduri de sprijin	5	2,66	6,76
	Sprijinirea elevilor cu parinții plecați în străinătate	5	2,66	6,76
	Burse de studii care să acopere costurile reale	3	1,60	4,05
	Mese calde pentru elevi	2	1,06	2,70
	Diversificarea activității compensatorii	2	1,06	2,70
	Total	74	39,36	100,00
Missing	System Missing	114	60,64	
	Total	114	60,64	
Total		188	100,00	

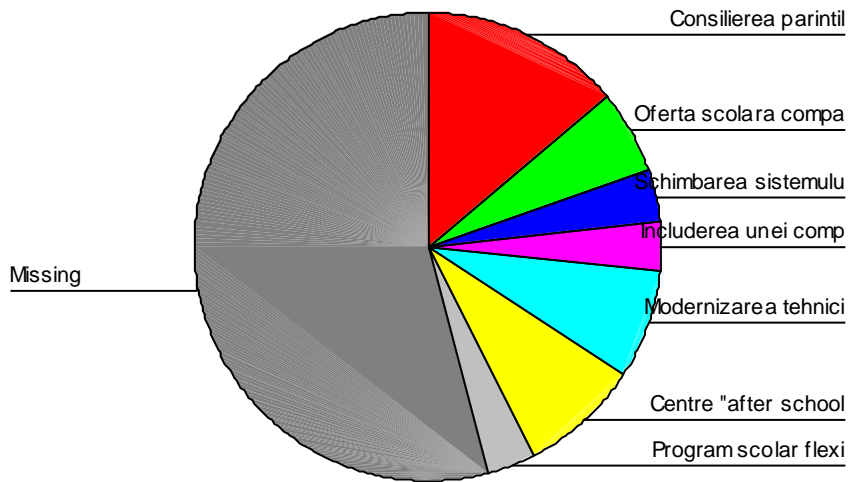
Interventia statului si comunitatii



Intervenția statului și a comunității este văzută în principal sub forma creșterii nivelului de trai (43,24%), ca măsură macrosocială și macroeconomică, și, cu o intensitate mai scăzută, prin măsuri de asistență socială (13,51%) sau prin programe educaționale de sprijin (12,16%). Demn de remarcat aici este că directorii nu văd educația ca un “levier” pentru creșterea nivelului de trai (prin mobilitate socială și profesională) ci, invers, creșterea nivelului de trai, probabil prin metode de tip asistențial, ar conduce la scăderea abandonului școlar.

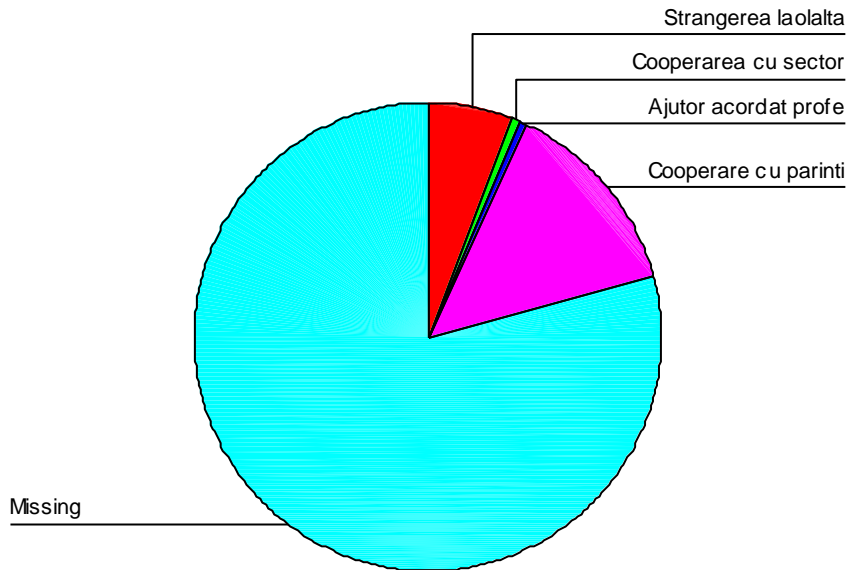
Schimbarea organizationala si curricularea a scolii				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Consilierea părinților	26	13,83	30,23
	Centre "after school" pentru elevi	16	8,51	18,60
	Modernizarea tehnicilor de învățare	14	7,45	16,28
	Oferta școlară compatibilă cu cererea de pe piața muncii	11	5,85	12,79
	Schimbarea sistemului organizatoric al școlii	7	3,72	8,14
	Includerea în normă unei componente mai ample de consiliere	6	3,19	6,98
	Program școlar flexibil	6	3,19	6,98
	Total	86	45,74	100,00
Missing	System Missing	102	54,26	
	Total	102	54,26	
Total		188	100,00	

Schimbarea curriculara si organizationala



Cooperarea dintre principalii actori educaționali				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Cooperare cu părinții și autoritățile	26	13,83	66,67
	Strangerea laolaltă a tuturor actorilor - agenți economici	11	5,85	28,21
	Cooperarea cu sectorul non-profit	1	0,53	2,56
	Ajutor acordat profesorilor din partea comunității - asistență	1	0,53	2,56
	Total	39	20,74	100,00
Missing	System Missing	149	79,26	
	Total	149	79,26	
Total		188	100,00	

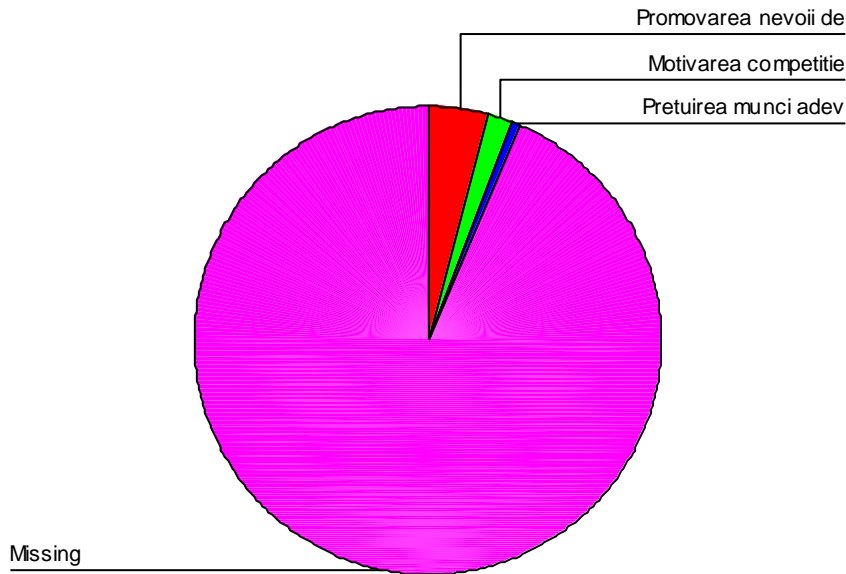
Cooperarea



Modificarea valorilor societale				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Promovarea nevoii de educație în toate grupurile sociale	8	4,26	66,67
	Motivarea competiției	3	1,60	25,00
	Prețuirea muncii adevărate	1	0,53	8,33
	Total	12	6,38	100,00
Missing	System Missing	176	93,62	
	Total	176	93,62	
Total		188	100,00	

Majoritatea directorilor chestionați nu consideră necesară modificarea valorilor societale prin promovarea nevoii de educație în toate grupurile sociale, prin promovarea competiției și prețuirea muncii adevărate deși acest lucru se impune.

Modificarea valorilor societale



Măsuri coercitive, legislație					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	0,53	9,09	9,09
	Sanționarea părinților care nu se manifestă responsabil	5	2,66	45,45	54,55
	Amenda și munca în folosul comunității pentru părinții elevilor	5	2,66	45,45	100,00
	Total	11	5,85	100,00	
Missing	System Missing	177	94,15		
	Total	177	94,15		
Total		188	100,00		

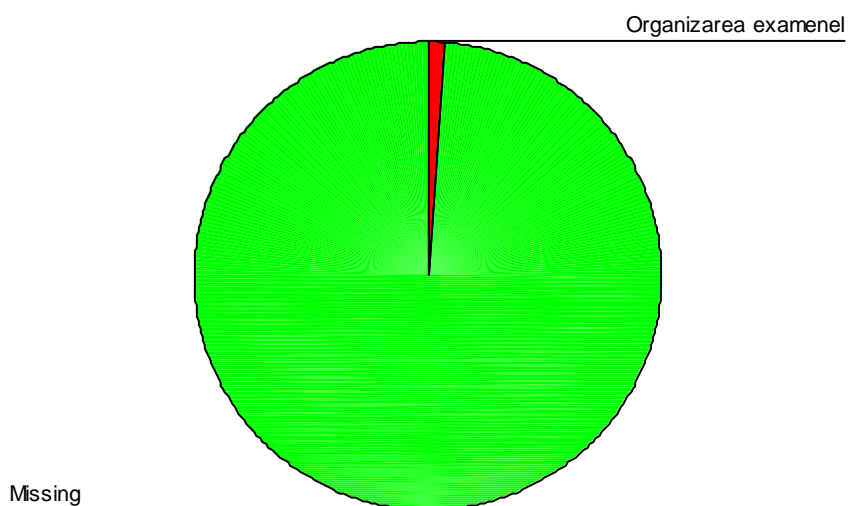
Un număr mic de intervievați consideră ca fiind necesare măsuri coercitive și schimbarea legislației în domeniu în scopul reducerii abandonului școlar, ca de exemplu, amendarea și practicarea muncii în folosul comunității de către părinții elevilor cu tendință de abandon școlar sau alte forme de sancționare a părinților.

Schimbarea sistemului de selecție, admitere și promovare a elevilor					
		Frequency	Percent	Valid	Cumulative

				Percent	Percent
Valid	Organizarea examenelor de admitere pentru a recompensa	2	1,06	100,00	100,00
	Total	2	1,06	100,00	
Missing	System Missing	186	98,94		
	Total	186	98,94		
Total		188	100,00		

Marea majoritate a respondenților nu consideră că este necesară schimbarea sistemului de selecție, admitere și promovare a elevilor în sensul organizării unor examene de admitere.

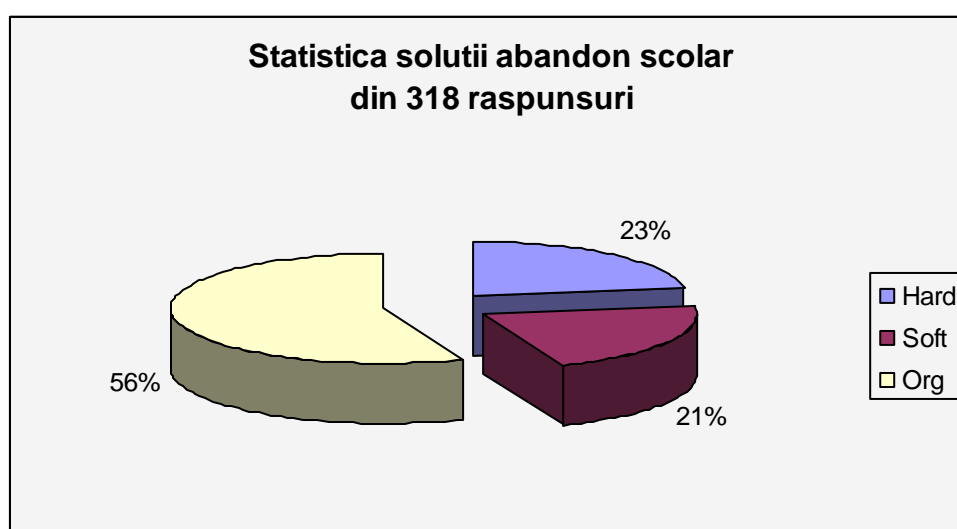
Schimbarea sistemului de selecție



Recodificăm variabilele cu care s-a lucrat în cadrul acestui item, după structura:

- 1 – Hard - condiții materiale, dotări, nivel de trai, finanțare;
- 2 – Soft – competențe, tehnici, cultură organizațională;
- 3 – Org – structură și comportament organizațional, acțiuni ale organizației (vezi ANEXA Recodificare Item 6).

Scopul acestei investigații este să identificăm natura problemelor și modalitățile de intervenție pentru reducerea abandonului școlar. În mod surprinzător, natura problemelor semnalate cu cea mai mare frecvență este una organizațională, acțiunea de remediere fiind localizată în școală. Directorii consideră că o acțiune ar trebui să fie întreprinsă la nivelul infrastructurii și al mijloacelor de trai, pe ultimul loc plasându-se metodele, competențele și formarea profesorilor. Recomandarea directă pentru modulul de formare pe responsabilitate publică este în direcția creșterii performanțelor organizaționale: responsabilitate, rezolvare de probleme, activitate în echipă etc.



4. Item nr 7. În ce măsură vă considerați răspunzător de siguranța elevilor din școală?

Deoarece siguranța elevilor constituie una din valorile la care directorii se raportează frecvent (locul 5 ca frecvență în itemul 2), ne interesează gradul de asumare a răspunderii din partea directorului, în calitate legală de conducător de unitate și de lider al organizației școlare.

În ce măsură vă considerați răspunzător de siguranța elevilor din școală?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare măsură	144	76,60	77,42	77,42
	În mică măsură	2	1,06	1,08	78,49
	În măsura stabilirii vinovăției	8	4,26	4,30	82,80
	În măsura stabilită de	32	17,02	17,20	100,00

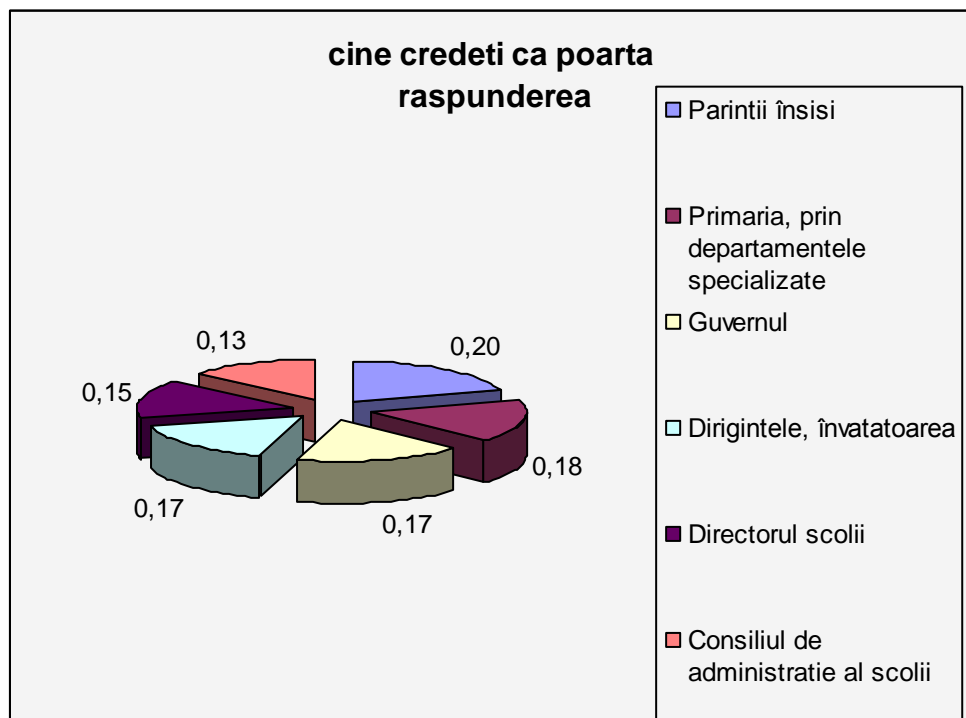
	lege				
	Total	186	98,94	100,00	
Missing	System Missing	2	1,06		
	Total	2	1,06		
Total		188	100,00		

Observăm o asumare aproape automată a răspunderii (77,42%), fără apelul la lege, la care se raportează, totuși, un procent însemnat de respondenți (17,02%). Această situație arată că directorii sunt conștienți și își asumă răspunderea pentru siguranța elevilor, cel puțin la modul formal, declarativ. Considerăm că un procent important din respondenți ia în calcul răspunderea morală a directorului, ca lider și conducător de unitate, iar apoi intervine răspunderea legală singură (17,20%) sau rezolvarea situațiilor problematice sau disputabile (4,3%).

5. Itemul nr. 8. Cine credeți că poartă răspunderea educării elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate?

Acest fenomen social a căpătat amploare în ultimii ani, implicând atât siguranța copiilor, răspunderea legală pentru minori și răspunderea morală pentru educarea acestora.

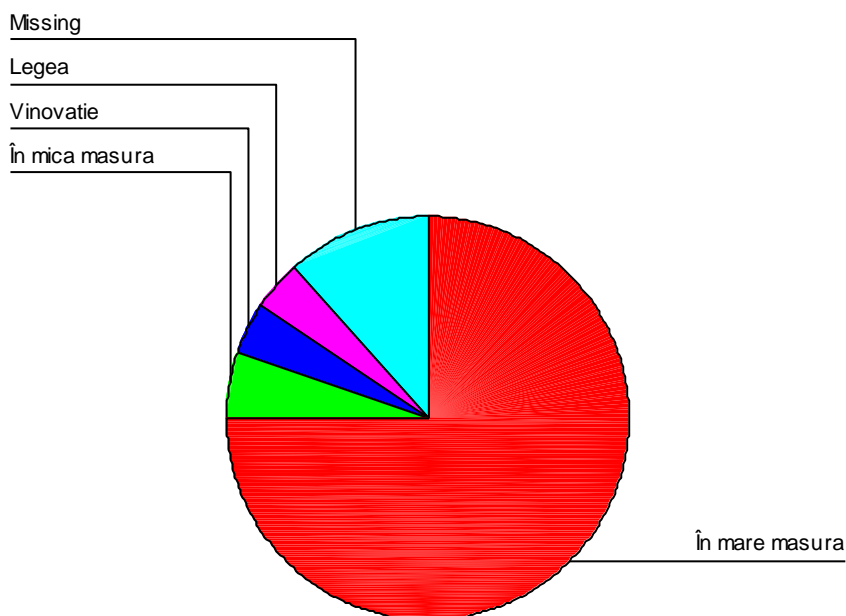
Statistics		
	Valid	Percent
Părinții înșiși	166	0,20
Primăria, prin departamentele specializate	147	0,18
Guvernul	144	0,17
Dirigintele, învățătoarea	142	0,17
Directorul școlii	128	0,15
Consiliul de administrație al școlii	113	0,13



Părinții înșiși					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare masura	141	75,00	84,94	84,94
	În mica masura	10	5,32	6,02	90,96
	În masura stabilirii vinovatiei	8	4,26	4,82	95,78
	În masura stabilita de lege	7	3,72	4,22	100,00
	Total	166	88,30	100,00	
Missing	System Missing	22	11,70		
	Total	22	11,70		
Total		188	100,00		

Directorii intervievați consideră că răspunderea educării elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate este partajabilă între guvern, primărie prin departamentele sale specializate, directorii unităților școlare, Consiliul de administrație al școlii, diriginți, învățători și părinți. În opinia lor, cea mai mare responsabilitate revine părinților, primăriei, guvernului, diriginților și învățătorilor. Mai mică este responsabilitatea directorului unității școlare sau a Consiliului de administrație a acesteia.

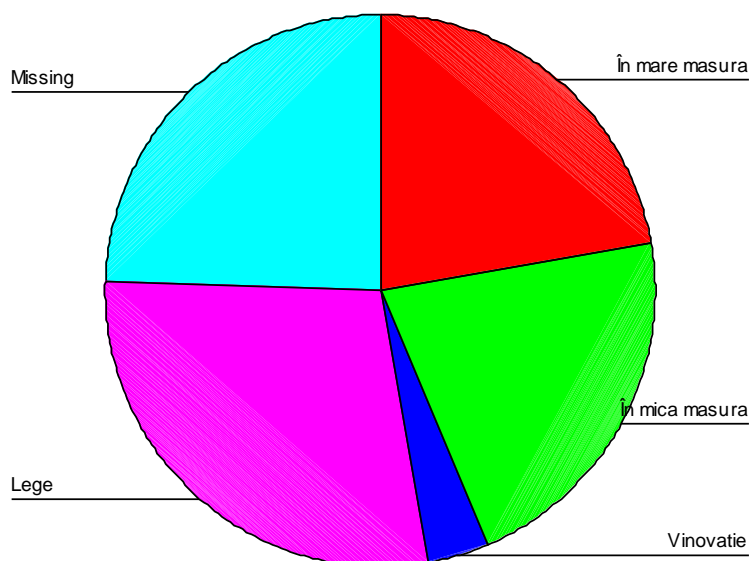
Parintii însisi



Dirigintele, învatoarea					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare masura	42	22,34	29,58	29,58
	În mica masura	40	21,28	28,17	57,75
	În masura stabilirii vinovatiei	7	3,72	4,93	62,68
	În masura stabilita de lege	53	28,19	37,32	100,00
	Total	142	75,53	100,00	
Missing	System Missing	46	24,47		
	Total	46	24,47		

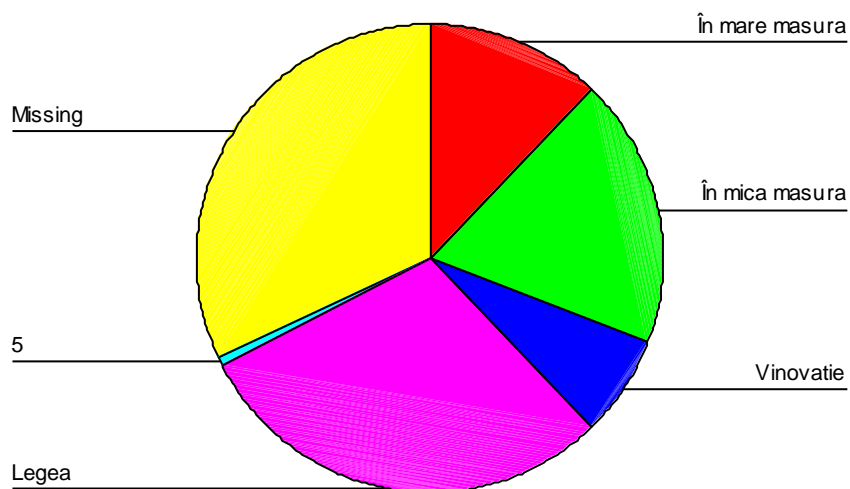
Total		188	100,00		
-------	--	-----	--------	--	--

Dirigintele, învățatoarea



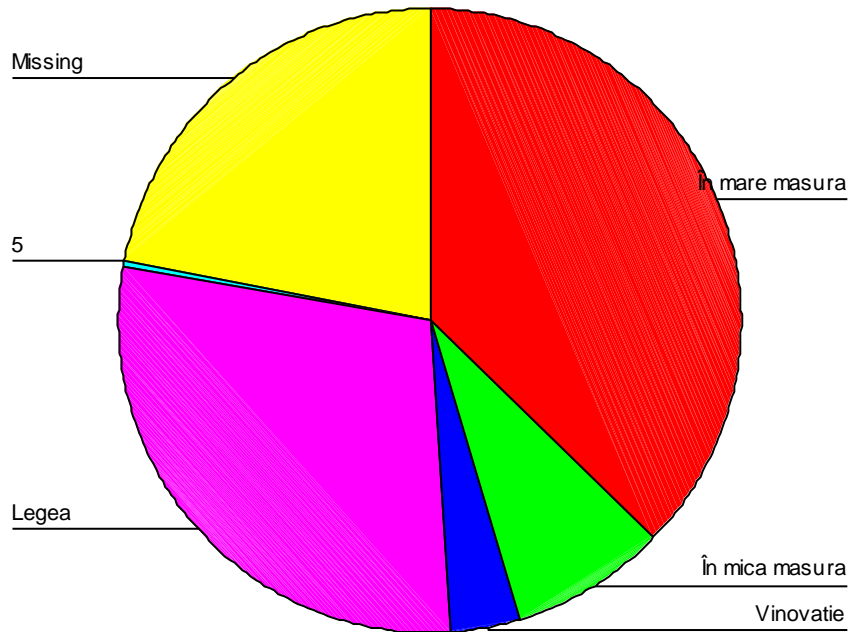
Directorul școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare măsură	23	12,23	17,97	17,97
	În mică măsură	35	18,62	27,34	45,31
	În măsura stabilirii vinovăției	13	6,91	10,16	55,47
	În măsura stabilită de lege	56	29,79	43,75	99,22
	5	1	0,53	0,78	100,00
	Total	128	68,09	100,00	
Missing	System Missing	60	31,91		
	Total	60	31,91		
Total		188	100,00		

Directorul scolii



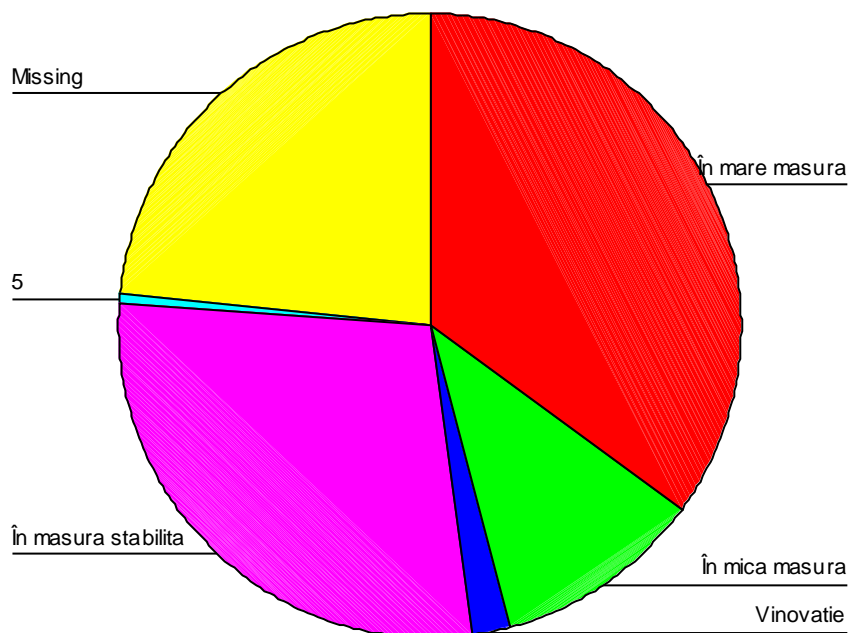
Primăria, prin departamentele specializate					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare măsură	70	37,23	47,62	47,62
	În mică măsură	15	7,98	10,20	57,82
	În măsura stabilirii vinovăției	7	3,72	4,76	62,59
	În măsura stabilită de lege	54	28,72	36,73	99,32
	5	1	0,53	0,68	100,00
	Total	147	78,19	100,00	
Missing	System Missing	41	21,81		
	Total	41	21,81		
Total		188	100,00		

Primaria, prin departamentele specializate



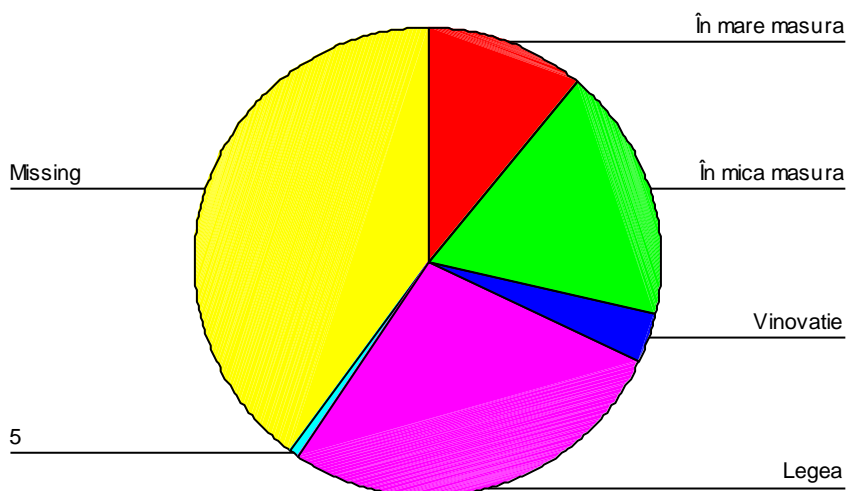
Guvernul		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare măsură	66	35,11	45,83	45,83
	În mică măsură	20	10,64	13,89	59,72
	În măsura stabilirii vinovăției	4	2,13	2,78	62,50
	În măsura stabilită de lege	53	28,19	36,81	99,31
	5	1	0,53	0,69	100,00
	Total	144	76,60	100,00	
Missing	System Missing	44	23,40		
	Total	44	23,40		
Total		188	100,00		

Guvernul



Consiliul de administrație al școlii					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În mare măsură	21	11,17	18,58	18,58
	În mică măsură	33	17,55	29,20	47,79
	În măsura stabilirii vinovăției	6	3,19	5,31	53,10
	În măsura stabilită de lege	52	27,66	46,02	99,12
	5	1	0,53	0,88	100,00
	Total	113	60,11	100,00	
Missing	System Missing	75	39,89		
	Total	75	39,89		
Total		188	100,00		

Consiliul de administratie al scolii



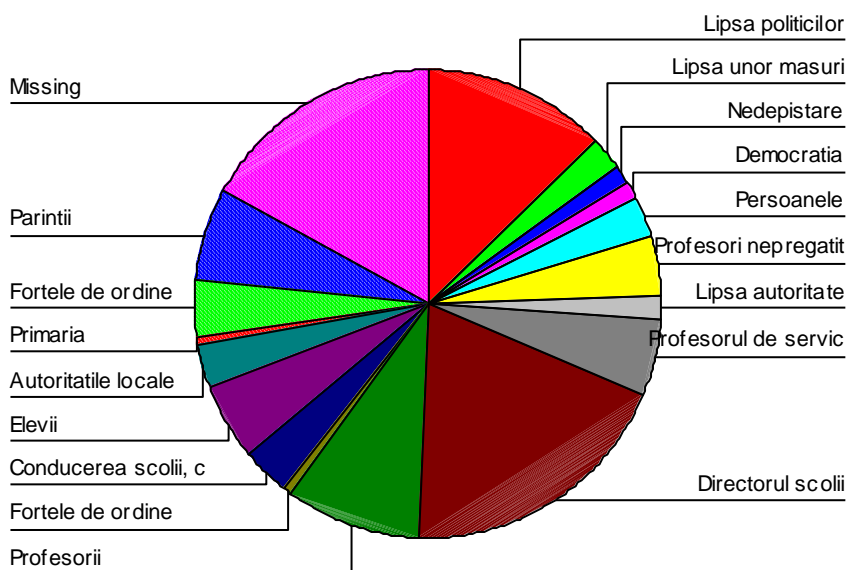
6. Problema violenței în școală. Itemii 9 și 10

Mai multe studii dedicate violenței în școli arată că acest fenomen ia amploare și reprezintă o preocupare pentru toți actorii educaționali. În cazul itemilor 9 și 10 se constată viziunea integratoare a respondenților care pun pe primele locuri lipsa politicilor pentru prevenirea violențelor, sau, la nivelul efectelor, a rezultatelor pozitive a acestor politici.

Cine este răspunzător pentru agresarea elevilor în școală?				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	<i>Directorul școlii</i>	36	19,15	23,08
	<i>Lipsa politicilor pentru prevenirea violenței</i>	24	12,77	15,38
	<i>Profesorii</i>	18	9,57	11,54
	<i>Părinții</i>	12	6,38	7,69
	<i>Profesorul de serviciu pe școală</i>	10	5,32	6,41
	<i>Elevii</i>	10	5,32	6,41
	<i>Profesorii, deoarece nu sunt pregătiți să prevină stările conflictuale</i>	8	4,26	5,13
	<i>Forțele de ordine</i>	7	3,72	4,49
	<i>Conducerea școlii, consiliul de administrație</i>	6	3,19	3,85
	<i>Autoritățile locale prin departamentele specializate</i>	6	3,19	3,85
	<i>Persoanele cu atribuții în acest sens, din școală</i>	5	2,66	3,21
	<i>Lipsa unor masuri concrete pentru prevenirea violenței în școală</i>	4	2,13	2,56
	<i>Nedepistarea stărilor conflictuale</i>	3	1,60	1,92
	<i>Profesorii, deoarece nu au autoritate în fața elevilor</i>	3	1,60	1,92
	<i>Democrația prost înțeleasă</i>	2	1,06	1,28
	<i>Forțele de ordine</i>	1	0,53	0,64

	Primăria, deoarece nu asigură paza	1	0,53	0,64
	Total	156	82,98	100,00
Missing	System Missing	32	17,02	
	Total	32	17,02	
Total		188	100,00	

Raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala

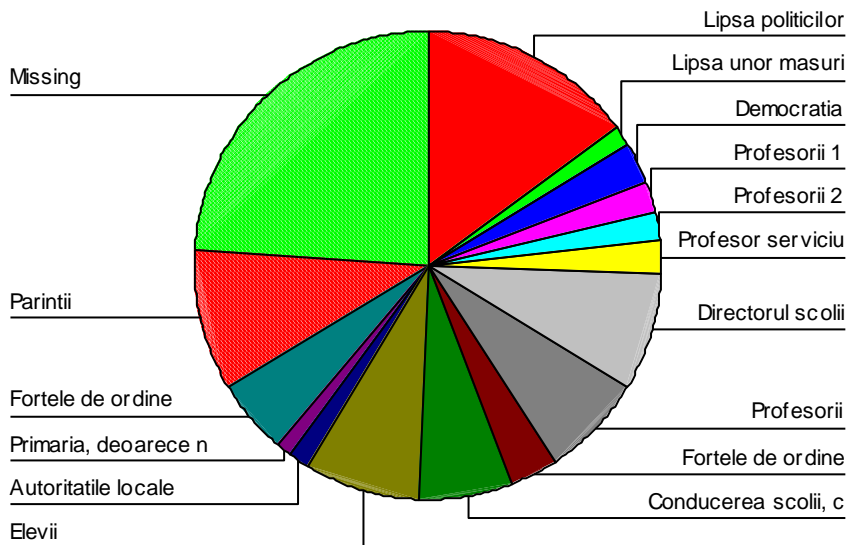


Directorii chestionați apreciază că directorul școlii este răspunzător, în cea mai mare măsură, pentru agresarea elevilor în cadrul școlii. Aproape în aceeași măsură, lipsa politicilor de prevenire a violenței în școli afectează siguranța și climatul de ordine din școală. Sunt răspunzători și profesorii, mai ales profesorul de serviciu pe școală, dar și părinții elevilor. Elevii înșiși sunt răspunzători de actele de violență din școală precum și de alterarea atmosferei. Forțele de ordine au și ele o anumită responsabilitate (4,49%). Conducerea școlii, Consiliul de administrație al școlii și autoritățile locale prin departamentele specializate ar trebui să colaboreze mai eficient pentru asigurarea unor condiții optime desfășurării procesului educațional.

Cine este răspunzător pentru agresarea profesorilor în școală?				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	<i>Lipsa politicilor pentru prevenirea violenței</i>	28	14,89	19,58
	<i>Părinții</i>	18	9,57	12,59
	<i>Directorul școlii</i>	15	7,98	10,49
	<i>Elevii</i>	15	7,98	10,49
	<i>Profesorii</i>	14	7,45	9,79

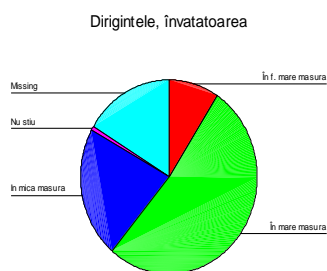
	Conducerea școlii, consiliul de administrație	12	6,38	8,39
	Forțele de ordine	16	5,51	11,22
	Democrația prost înțeleasă	5	2,66	3,50
	Profesorii, deoarece nu sunt pregătiți să prevină stările conflictuale (1)	4	2,13	2,80
	Profesorii, deoarece nu au autoritate în fața elevilor (2)	4	2,13	2,80
	Profesorul de serviciu pe școală	4	2,13	2,80
	Lipsa unor măsuri concrete pentru prevenirea violenței în școală	3	1,60	2,10
	Autoritățile locale prin departamentele specializate	3	1,60	2,10
	Primăria, deoarece nu asigură paza	2	1,06	1,40
	Total	143	76,06	100,00
Missing	System Missing	45	23,94	
	Total	45	23,94	
Total		188	100,00	

Raspundere agresarea profesorilor în scoala



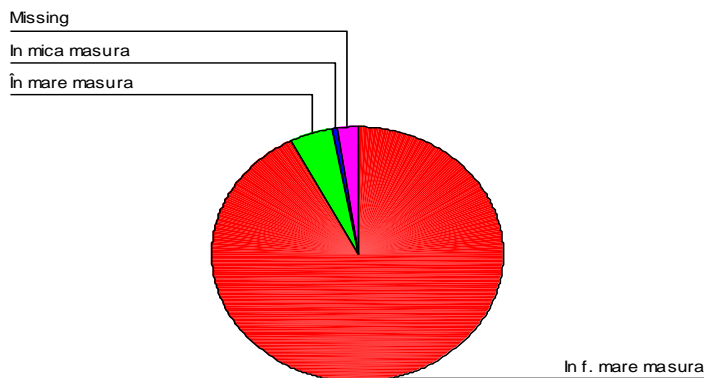
Părinții		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	174	92,55	94,57	94,57
	În mare măsură	9	4,79	4,89	99,46
	In mică măsură	1	0,53	0,54	100,00
	Total	184	97,87	100,00	
Missing	System Missing	4	2,13		
	Total	4	2,13		
Total		188	100,00		

Directorii chestionați apreciază că lipsa politicilor de prevenire a violenței în școli constituie principalul factor răspunzător pentru agresarea profesorilor în școală. Surprinzătoare este opțiunea directorilor în ceea ce privește considerarea părinților ca fiind responsabili, în foarte mare măsură, pentru agresarea profesorilor – subiecții considerând că atitudinea negativă și lipsa de respect față de profesori este înșușită, în primul rând, în familie, sau, prin lipsa de implicare a părinților, familia lipsește din zona constituirii unor atitudini pozitive față de școală și profesori.



<i>Dirigintele, învățătoarea</i>		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Nu știu	1	0,53	0,64
	În foarte mare măsură	17	9,04	10,83
	În mare măsură	41	21,81	26,11
	În mica masura	98	52,13	62,42
	Total	157	83,51	100,00
Missing	System Missing	31	16,49	
	Total	31	16,49	
Total		188	100,00	

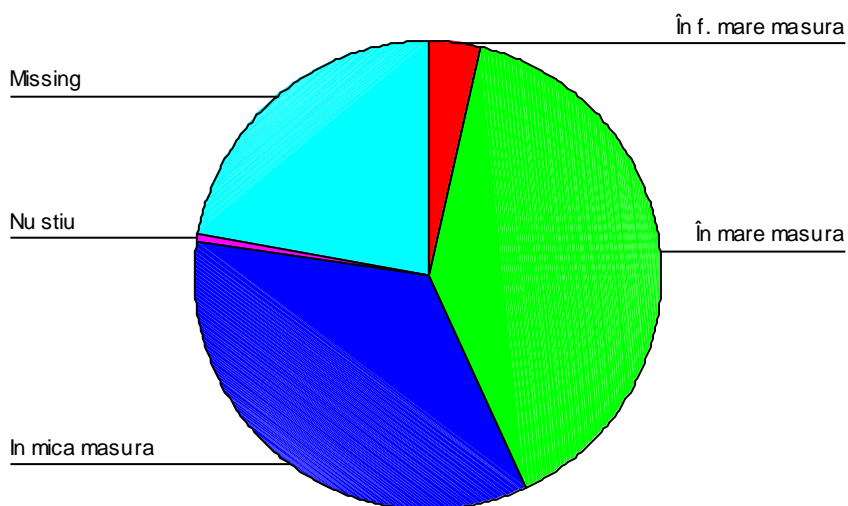
Parintii



Profesorii				
------------	--	--	--	--

		Frequenc y	Percent	Valid Percent
Valid	În mare măsură	74	39,36	50,68
	În mică măsură	64	34,04	43,84
	În foarte mare măsură	7	3,72	4,79
	Nu știu	1	0,53	0,68
	Total	146	77,66	100,00
Missi ng	System Missing	42	22,34	
	Total	42	22,34	
Total		188	100,00	

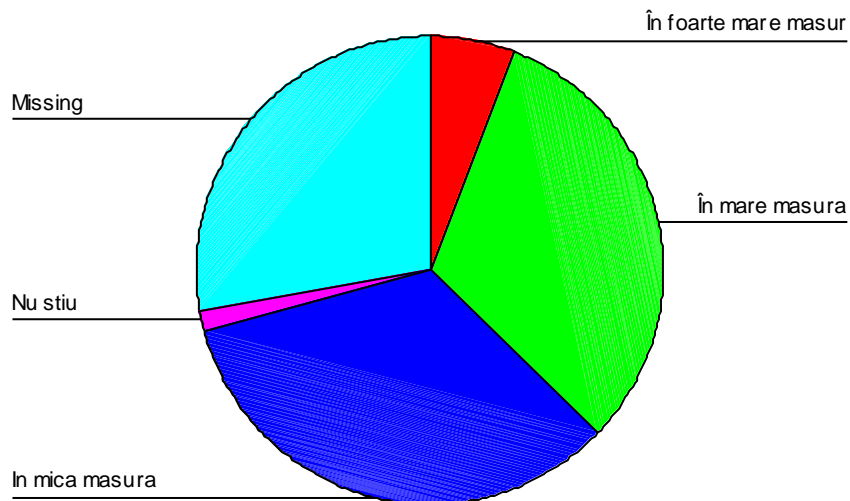
Profesorii



Directorul școlii		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	În mică măsură	63	33,51	46,32
	În mare măsură	59	31,38	43,38
	În foarte mare măsură	11	5,85	8,09
	Nu știu	3	1,60	2,21
	Total	136	72,34	100,00
Missing	System Missing	52	27,66	
	Total	52	27,66	
Total		188	100,00	

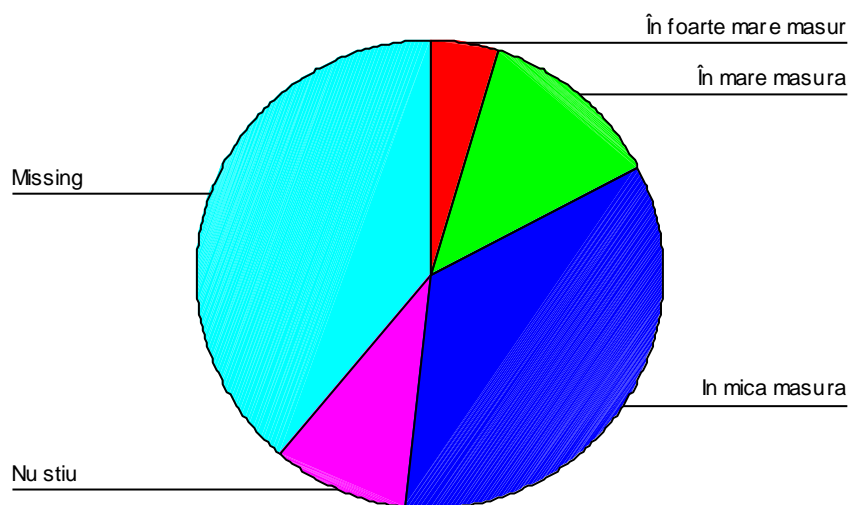
Răspunzători pentru propria agresare sunt și profesorii (circa 55% în foarte mare măsură și în mare măsură), directorul școlii (circa 51% în foarte mare măsură și în mare măsură), autoritățile locale și guvernul.

Directorul școlii



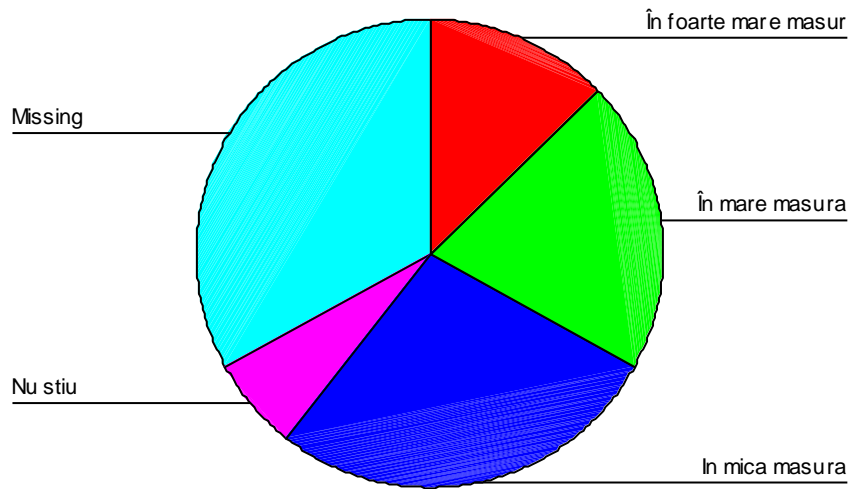
Primăria		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	În mică măsură	64	34,04	55,65
	În mare măsură	24	12,77	20,87
	Nu știu	18	9,57	15,65
	În foarte mare măsură	9	4,79	7,83
	Total	115	61,17	100,00
Missing	System Missing	73	38,83	
	Total	73	38,83	
Total		188	100,00	

Primaria



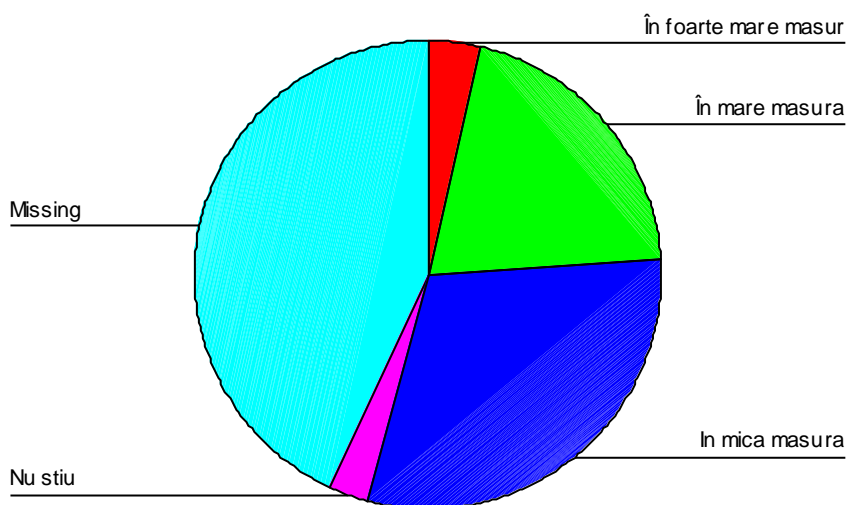
Guvernul		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	În mică măsură	52	27,66	41,27
	În mare măsură	38	20,21	30,16
	În foarte mare măsură	24	12,77	19,05
	Nu știu	12	6,38	9,52
	Total	126	67,02	100,00
Missing	System Missing	62	32,98	
	Total	62	32,98	
Total		188	100,00	

Guvernul



Consiliul de administrație al școlii				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	În mică măsură	57	30,32	53,27
	În mare măsură	38	20,21	35,51
	În foarte mare măsură	7	3,72	6,54
	Nu știu	5	2,66	4,67
	Total	107	56,91	100,00
Missing	System Missing	81	43,09	
	Total	81	43,09	
Total		188	100,00	

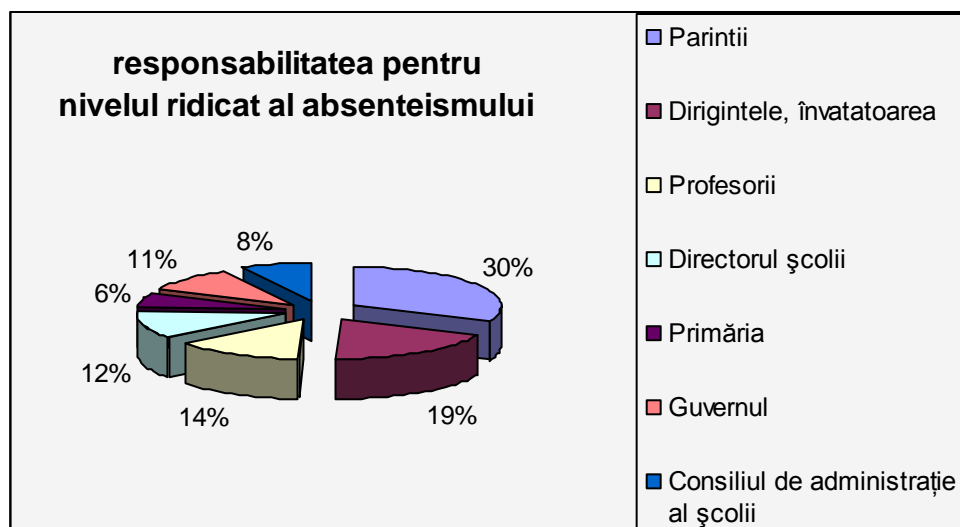
Consiliul de administratie al scolii



Încă o dată, acest tablou al răspunderilor distribuite conduce la ideea necesității unor politici de cooperare a factorilor educaționali din școală și comunitate pentru combaterea fenomenului violenței. Nu în ultimul rând, lipsa de pregătire a profesorilor pentru a gestiona acest tip de comportamente ale elevilor, lipsa de autoritate morală și profesională în fața elevilor, pe fondul scăderii de statut social al profesiei didactice și al prestigiului școlii ca instituție, concură la exacerbară violenței.

7. Itemul nr. 11. A cui este responsabilitatea pentru nivelul ridicat al absentismului elevilor?

De regulă, absentismul elevilor este asociat cu rezultatele slabe la învățatură, cu analfabetismul funcțional, delincvența juvenilă și comportamentele antisociale; absentismul este cauză, efect și factor favorizant pentru fiecare din problemele menționate anterior.



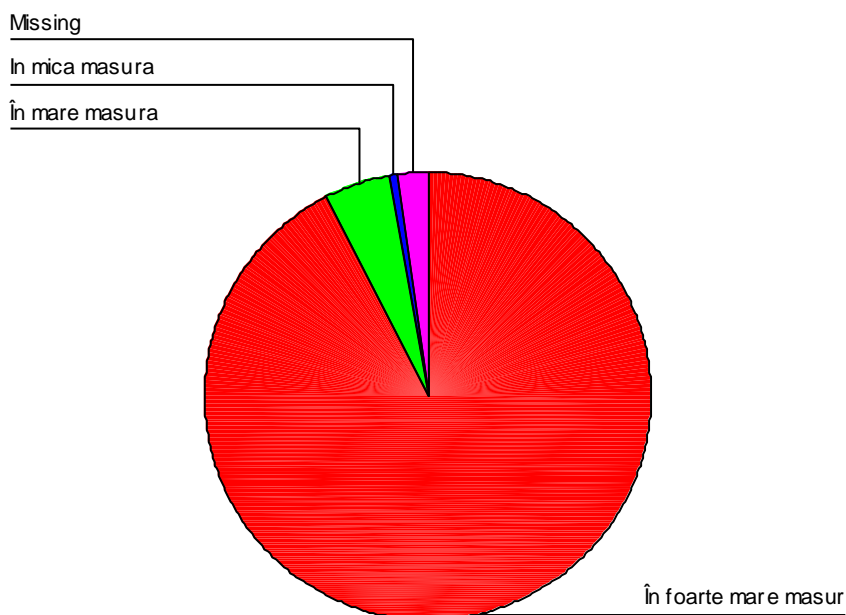
Observăm, ca și în cazul violenței, partajarea destul de echilibrată a răspunderii între principalii actori: familia, școala, autoritățile centrale și locale. Constatăm că răspunderea este atribuită părinților într-un procent de 30% și, cumulativ, actorii din școală întrunesc 43,67%.

Altcineva, menționati					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nonrăspuns	1097	97,60	97,60	97,60
	Anturajul	2	0,18	0,18	97,86
	Asistenții sociali	1	0,09	0,09	97,95
	Bugetul familiei	1	0,09	0,09	98,04
	Comunitatea locală	1	0,09	0,09	98,13
	Consilierul școlar	1	0,09	0,09	98,22
	Dezinteres față de învățatură	1	0,09	0,09	98,31
	Elevii	3	0,27	0,27	98,58
	Elevul	1	0,09	0,09	98,67
	Forțele de ordine	1	0,09	0,09	98,75
	Legiuitorul	1	0,09	0,09	98,84
	Mediul social	1	0,09	0,09	98,93
	Ministerul de interne	1	0,09	0,09	99,02
	Nivelul de trai modest	1	0,09	0,09	99,11
	Organele de ordine publică	1	0,09	0,09	99,20
	Poliția	2	0,18	0,18	99,38
	Regulamentul școlar	1	0,09	0,09	99,47
	Regulamentul școlar prost	1	0,09	0,09	99,56
	Rudele	1	0,09	0,09	99,64
	Sărăcia	1	0,09	0,09	99,73
	Sistemul de învățământ	1	0,09	0,09	99,82
	Societatea	2	0,18	0,18	100,00
	Total	1124	100,00	100,00	

Cei care propun și alte responsabilități (2,4%) optează, aproape în egală măsură, pentru: anturaj, comunitate, bugetul familiei, dezinteres față de învățatură, poliția, regulamentul școlar etc.

Părinții					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	174	92,55	94,57	94,57
	În mare măsură	9	4,79	4,89	99,46
	În mică măsură	1	0,53	0,54	100,00
	Total	184	97,87	100,00	
Missing	System Missing	4	2,13		
	Total	4	2,13		
Total		188	100,00		

Parintii Pie Chart

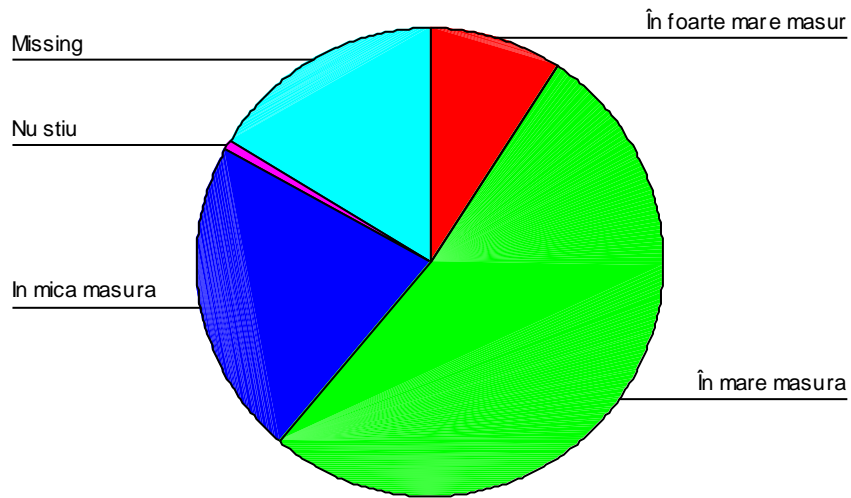


În cadrul fiecărei categorii de actori, intensitatea atribuirii responsabilității este diferită. Astfel, părinților li se atribuie în foarte mare măsură 94,57% și în mare măsură 4,89% responsabilitatea pentru absența de la școală a copiilor lor.

Dirigintele, învățătoarea		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	17	9,04	10,83	10,83
	În mare măsură	98	52,13	62,42	73,25
	În mica măsură	41	21,81	26,11	99,36
	Nu știu	1	0,53	0,64	100,00
	Total	157	83,51	100,00	
Missing	System Missing	31	16,49		
	Total	31	16,49		
Total		188	100,00		

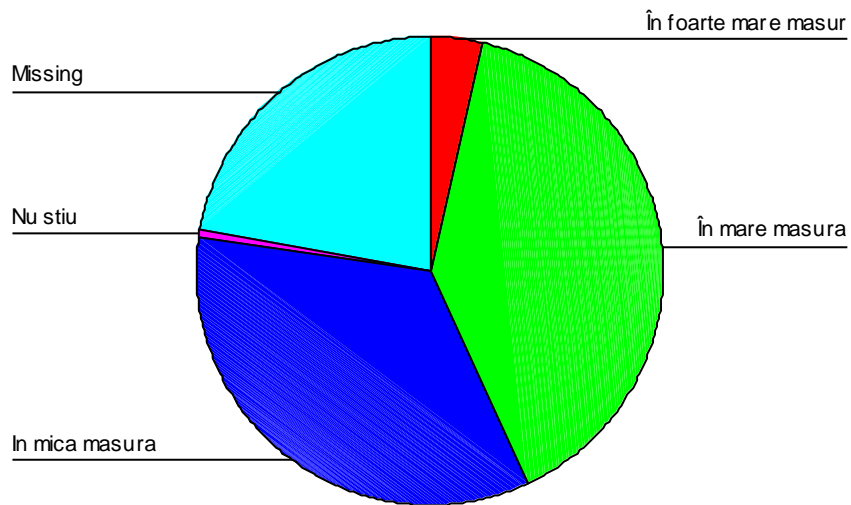
Pentru diriginte sau învățător, ponderea se schimbă, ei fiind considerați responsabili în mare măsură 73,25% și în foarte mare măsură 10,83%.

Dirigintele, învățatoarea Pie Chart



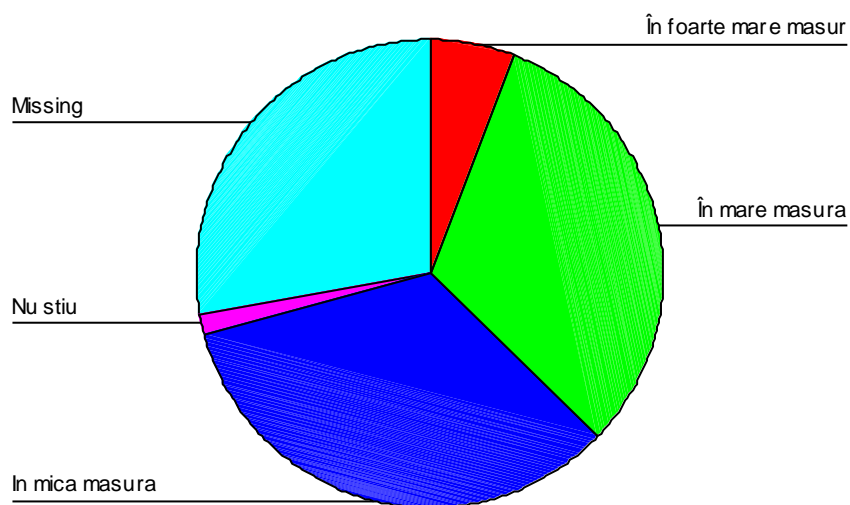
Profesorii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	7	3,72	4,79	4,79
	În mare măsură	74	39,36	50,68	55,48
	În mică măsură	64	34,04	43,84	99,32
	Nu știu	1	0,53	0,68	100,00
	Total	146	77,66	100,00	
Missing	System Missing	42	22,34		
	Total	42	22,34		
Total		188	100,00		

Profesorii Pie Chart



Directorul școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	11	5,85	8,09	8,09
	În mare măsură	59	31,38	43,38	51,47
	In mică măsură	63	33,51	46,32	97,79
	Nu știu	3	1,60	2,21	100,00
	Total	136	72,34	100,00	
Missing	System Missing	52	27,66		
	Total	52	27,66		
Total		188	100,00		

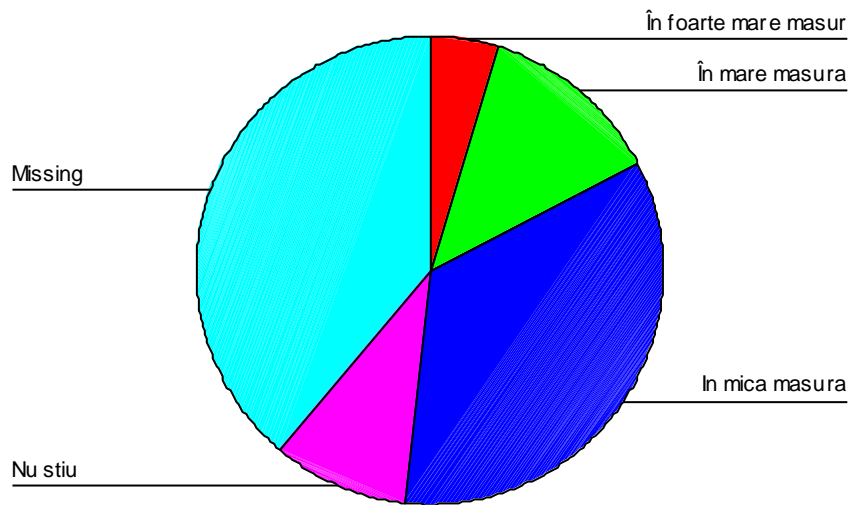
Directorul scolii Pie Chart



Ponderea profesorilor și a directorului se diminuează, cea atribuită directorului fiind totuși mai mare.

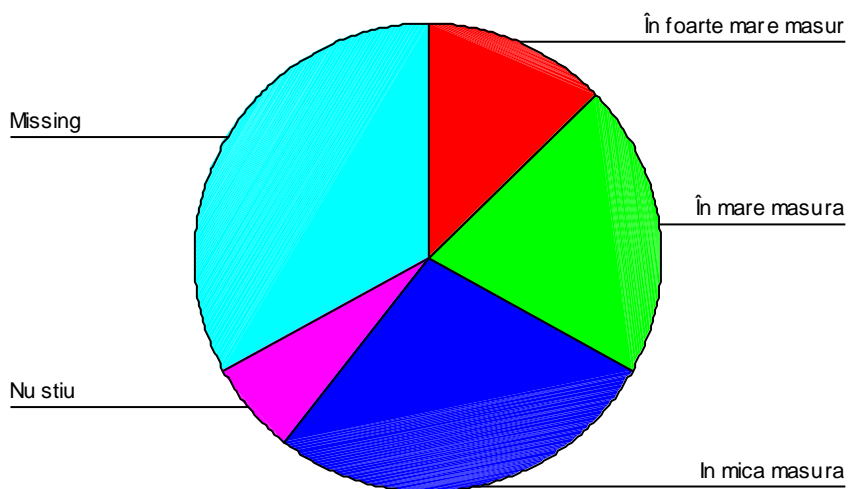
Primăria		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	9	4,79	7,83	7,83
	În mare măsură	24	12,77	20,87	28,70
	In mică măsură	64	34,04	55,65	84,35
	Nu știu	18	9,57	15,65	100,00
	Total	115	61,17	100,00	
Missing	System Missing	73	38,83		
	Total	73	38,83		
Total		188	100,00		

Primaria Pie Chart



Guvernul		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	24	12,77	19,05	19,05
	În mare măsură	38	20,21	30,16	49,21
	În mică măsură	52	27,66	41,27	90,48
	Nu știu	12	6,38	9,52	100,00
	Total	126	67,02	100,00	
Missing	System Missing	62	32,98		
	Total	62	32,98		
Total		188	100,00		

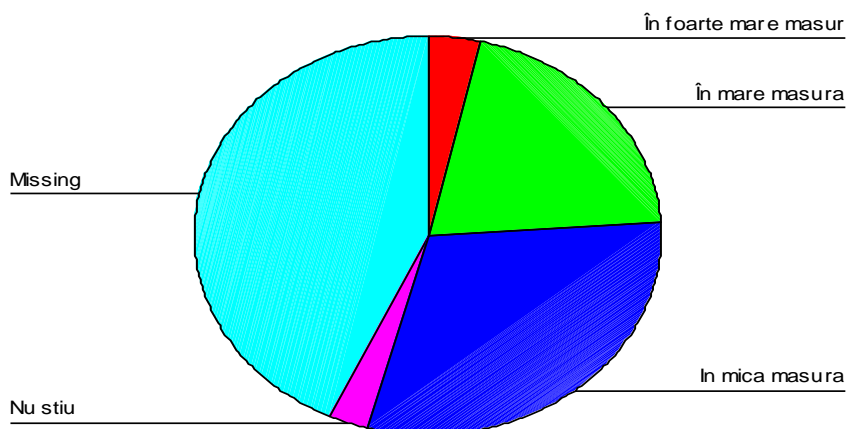
Guvernul Pie Chart



Autoritățile centrale (guvernul) sunt considerate responsabile “în mai mare măsură” 49,21% față de 28,70%, procente, “în mică măsură”.

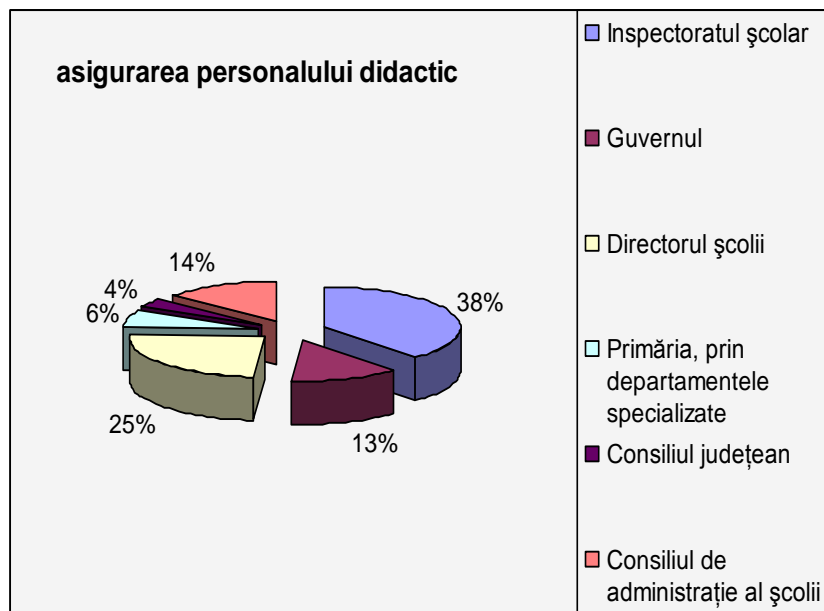
Consiliul de administrație al școlii					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	7	3,72	6,54	6,54
	În mare măsură	38	20,21	35,51	42,06
	In mică măsură	57	30,32	53,27	95,33
	Nu știu	5	2,66	4,67	100,00
	Total	107	56,91	100,00	
Missing	System Missing	81	43,09		
	Total	81	43,09		
Total		188	100,00		

Consiliul de administratie al scolii Pie Chart



Cel puțin în teorie, elaborarea politicilor școlii privind disciplina și absenteismul, atitudinea instituțională față de acest fenomen reprezintă un atribut al consiliului de administrație. Semnificativ este rolul slab atribuit consiliului de administrație al școlii (numai 8%). Responsabilitatea mare și foarte mare (12%) sunt atribuite directorului, respectiv 19% dirigintelui și 14% profesorilor.

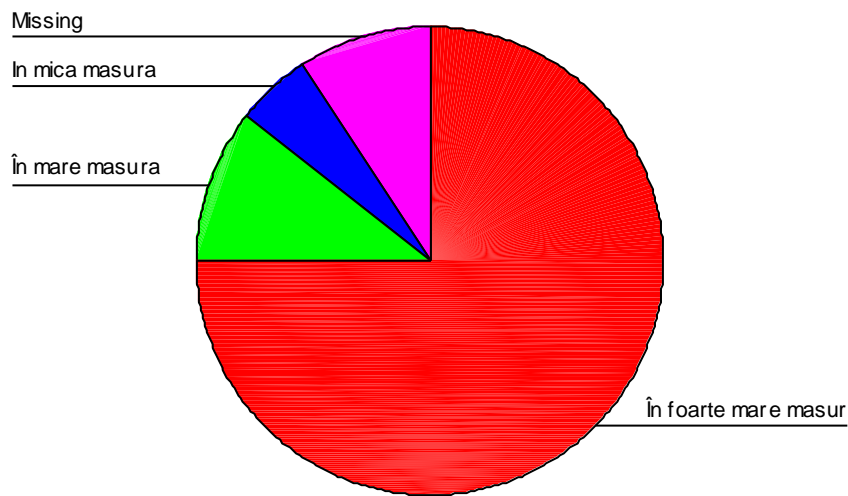
8. Itemul no 12. Cine răspunde de asigurarea personalului didactic din unitatea dvs.?



În ordine descrescândă, de asigurarea personalului didactic din școală răspund inspectoratul școlar (38%), directorul școlii (25%), consiliul de administrație al școlii (14%) și guvernul (13%).

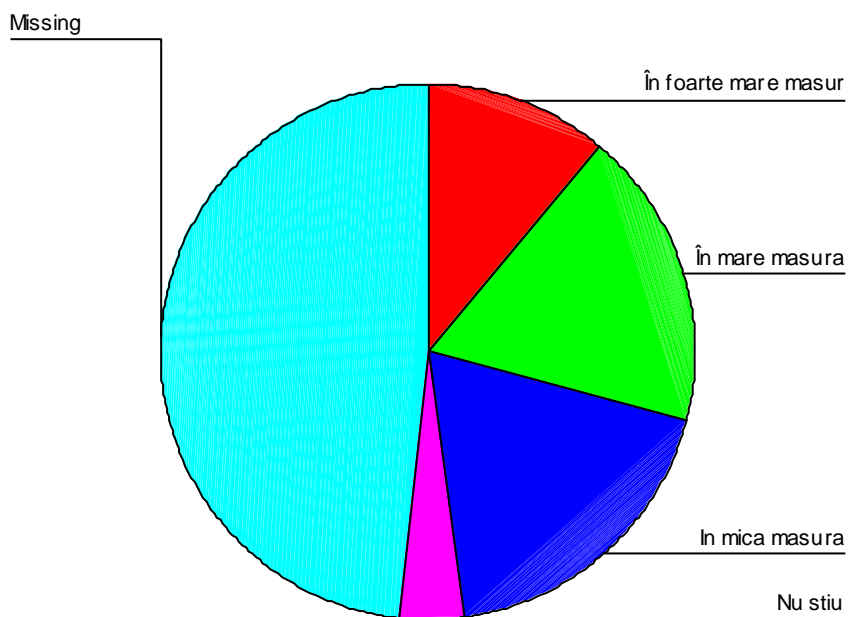
Inspectoratul scolar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	141	75,00	82,46	82,46
	În mare măsură	20	10,64	11,70	94,15
	În mică măsură	10	5,32	5,85	100,00
	Total	171	90,96	100,00	
Missing	System Missing	17	9,04		
	Total	17	9,04		
Total		188	100,00		

Inspectoratul scolar Pie Chart



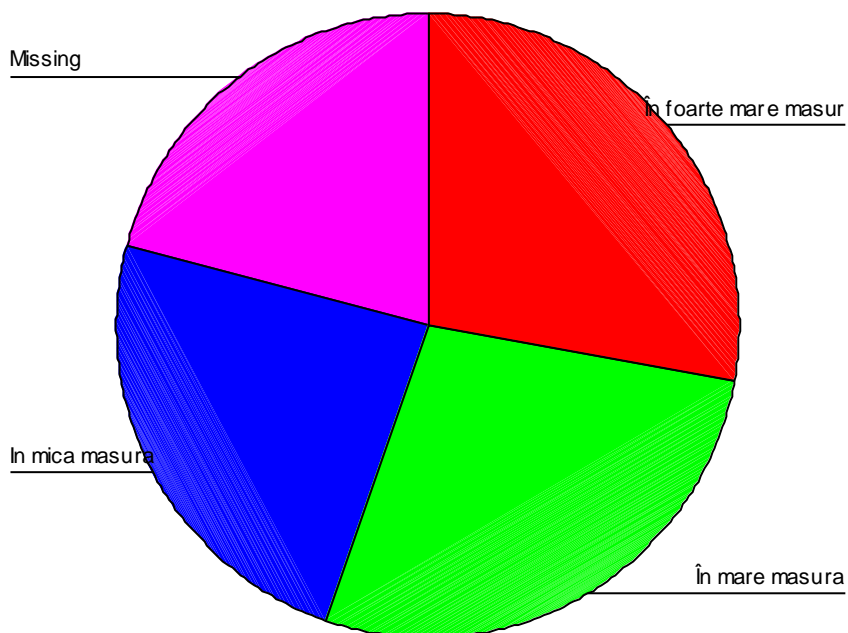
Guvernul					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	21	11,17	21,65	21,65
	În mare măsură	34	18,09	35,05	56,70
	In mică măsură	35	18,62	36,08	92,78
	Nu știu	7	3,72	7,22	100,00
	Total	97	51,60	100,00	
Missing	System Missing	91	48,40		
	Total	91	48,40		
Total		188	100,00		

Guvernul Pie Chart



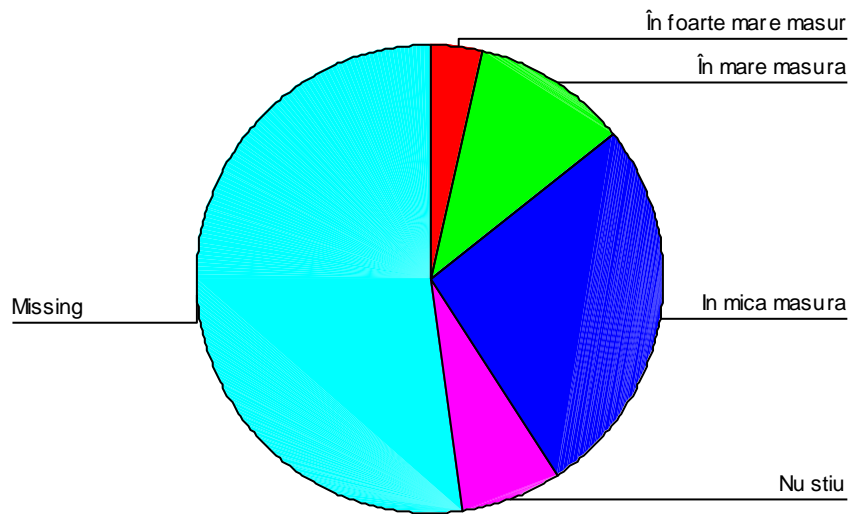
Directorul școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	52	27,66	34,90	34,90
	În mare măsură	52	27,66	34,90	69,80
	În mică măsură	45	23,94	30,20	100,00
	Total	149	79,26	100,00	
Missing	System Missing	39	20,74		
	Total	39	20,74		
Total		188	100,00		

Directorul scolii Pie Chart



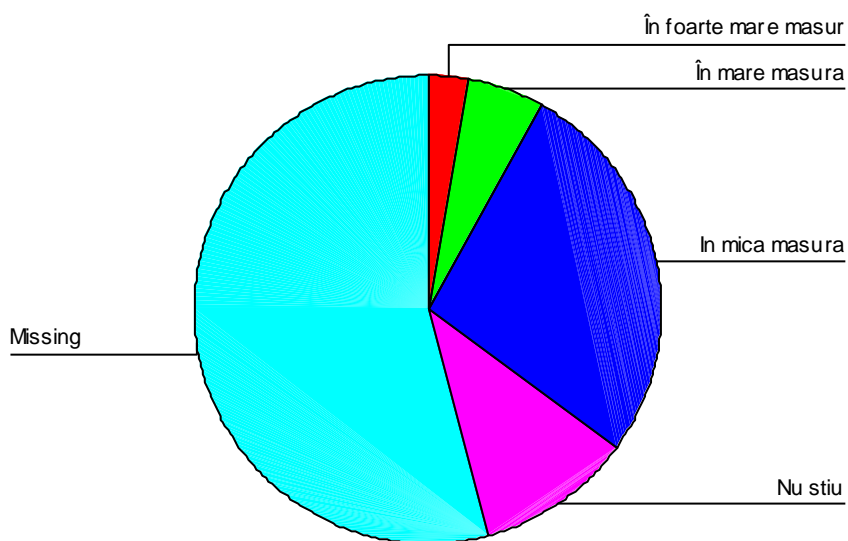
Primăria, prin departamentele specializate					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	7	3,72	7,78	7,78
	În mare măsură	20	10,64	22,22	30,00
	În mica măsură	50	26,60	55,56	85,56
	Nu știu	13	6,91	14,44	100,00
	Total	90	47,87	100,00	
Missing	System Missing	98	52,13		
	Total	98	52,13		
Total		188	100,00		

Primaria, prin departamentele specializate Pie Chart



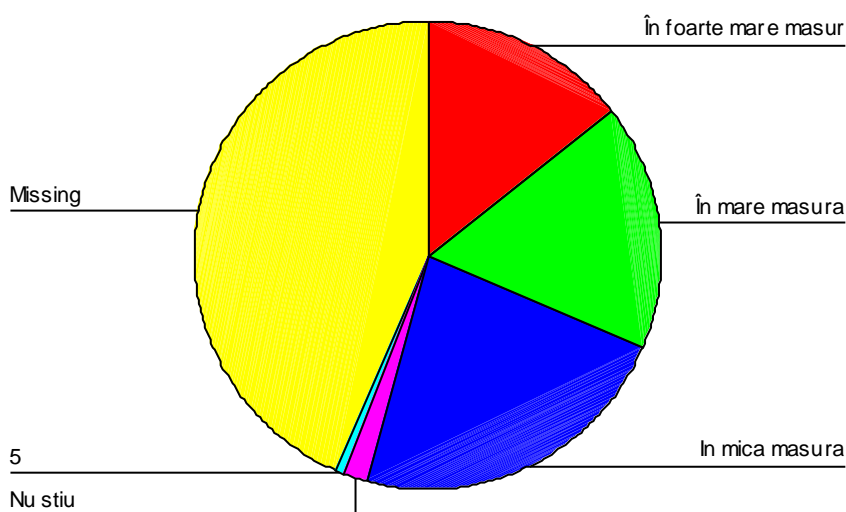
Consiliul județean		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	5	2,66	5,81	5,81
	În mica măsură	10	5,32	11,63	17,44
	În mare măsură	51	27,13	59,30	76,74
	Nu știu	20	10,64	23,26	100,00
	Total	86	45,74	100,00	
Missing	System Missing	102	54,26		
	Total	102	54,26		
Total		188	100,00		

Consiliul judetean Pie Chart



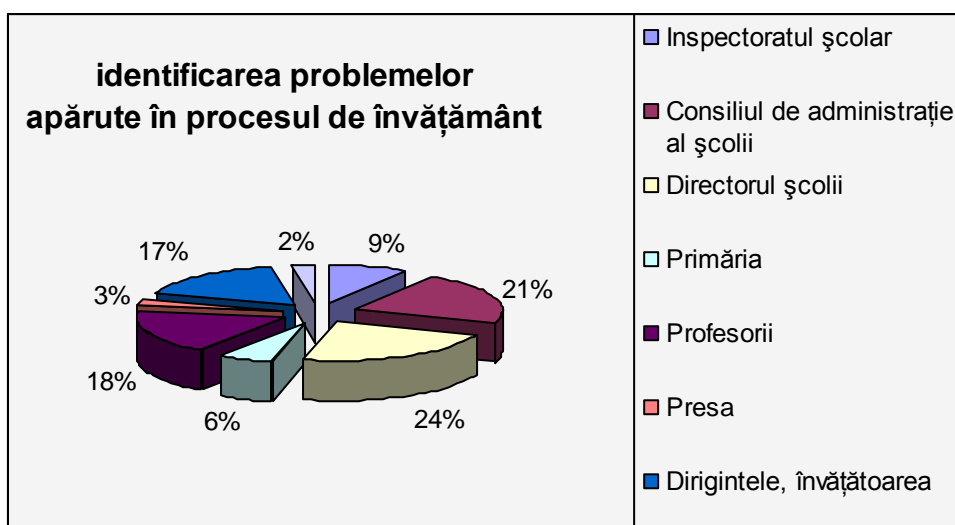
Consiliul de administrație al școlii					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	27	14,36	25,47	25,47
	În mare măsură	32	17,02	30,19	55,66
	În mică măsură	43	22,87	40,57	96,23
	Nu știu	3	1,60	2,83	99,06
	5	1	0,53	0,94	100,00
	Total	106	56,38	100,00	
Missing	System Missing	82	43,62		
	Total	82	43,62		
Total		188	100,00		

Consiliul de administratie al scolii Pie Chart



Luând în considerare procentele pentru răsunsurile “În foarte mare măsură”, Inspectoratul școlar este pe primul loc, cu 82,46%, urmat de directorul școlii (34,90%), Consiliul de administrație al școlii (25,47%), Primăria, prin departamentele specializate (7,78%) și Consiliul județean (5,81%).

8. Item no 13. Cine răspunde de identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ din școala dvs.?

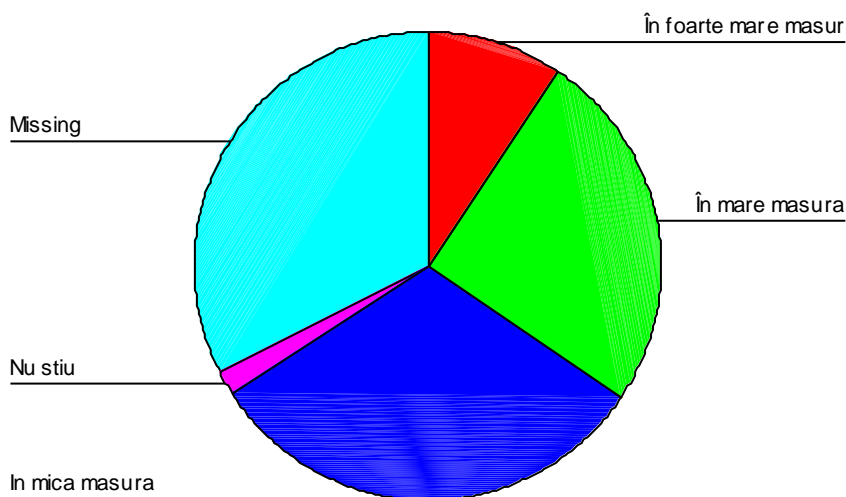


Prima etapă în orice demers managerial constă în identificarea problemelor – prezența, interesul și preocuparea oamenilor față de activitatea pe care o desfășoară face parte din acțiunea responsabilă și conștientă.

În ordine descrescândă, responsabilitatea pentru identificarea problemelor, adică, responsabilitatea pentru atenție, prezență, vigilență și conștiință revine directorului școlii (24%), consiliului de administrație (21%), profesorilor (17%), diriginților și învățătorilor (17%).

Inspectoratul școlar		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	18	9,57	14,17	14,17
	În mică măsură	47	25,00	37,01	51,18
	În mică măsură	59	31,38	46,46	97,64
	Nu știu	3	1,60	2,36	100,00
	Total	127	67,55	100,00	
Missing	System Missing	61	32,45		
	Total	61	32,45		
Total		188	100,00		

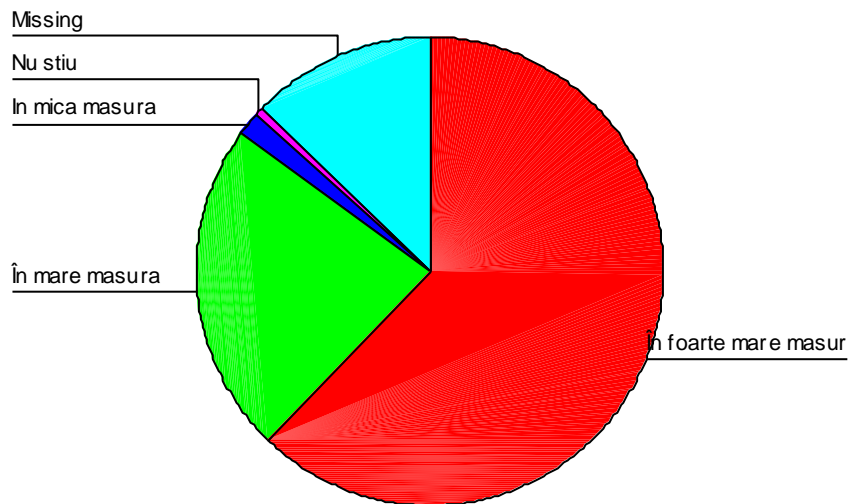
Inspectoratul școlar Pie Chart



Consiliul de administrație al școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	117	62,23	71,34	71,34
	În mare măsură	43	22,87	26,22	97,56
	In mică măsură	3	1,60	1,83	99,39
	Nu știu	1	0,53	0,61	100,00

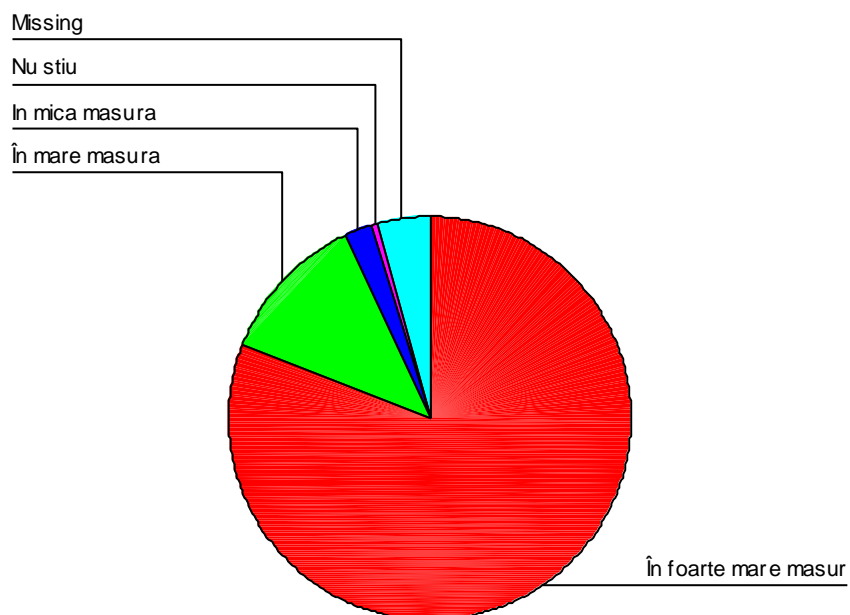
	Total	164	87,23	100,00	
Missing	System Missing	24	12,77		
	Total	24	12,77		
Total		188	100,00		

Consiliul de administratie al scolii Pie Chart



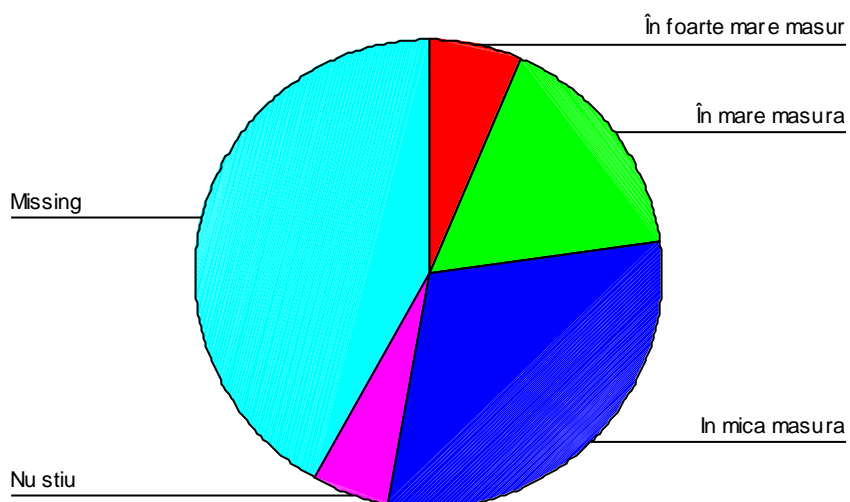
Directorul scolii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	152	80,85	84,44	84,44
	În mică măsură	23	12,23	12,78	97,22
	În mică măsură	4	2,13	2,22	99,44
	Nu știu	1	0,53	0,56	100,00
	Total	180	95,74	100,00	
Missing	System Missing	8	4,26		
	Total	8	4,26		
Total		188	100,00		

Directorul scolii Pie Chart



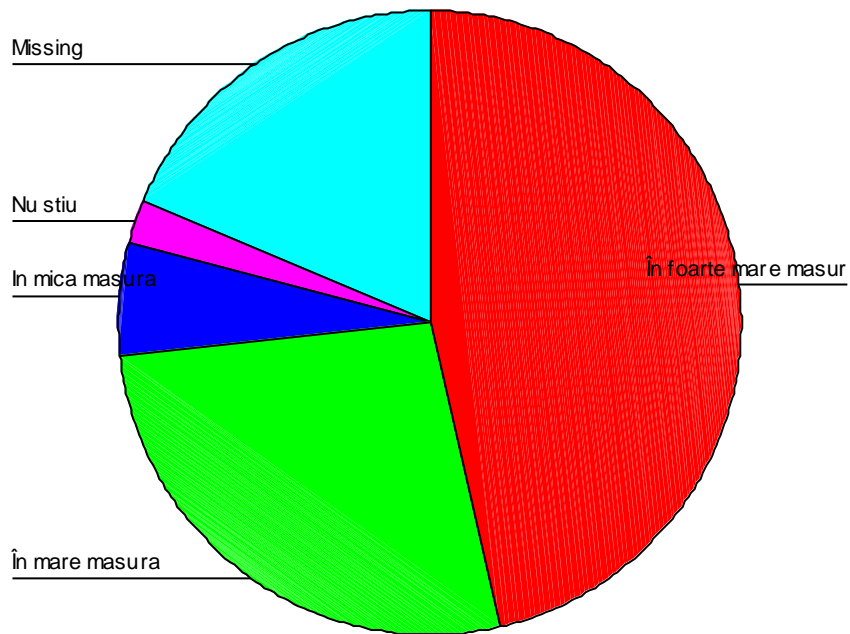
Primaria		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	12	6,38	11,01	11,01
	În mare măsură	31	16,49	28,44	39,45
	În mică măsură	56	29,79	51,38	90,83
	Nu știu	10	5,32	9,17	100,00
	Total	109	57,98	100,00	
Missing	System Missing	79	42,02		
	Total	79	42,02		
Total		188	100,00		

Primaria Pie Chart



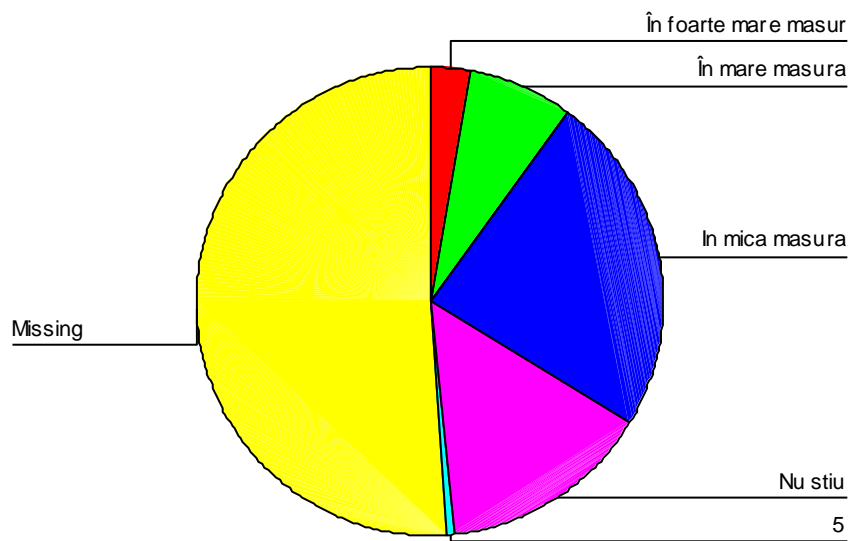
Profesorii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	87	46,28	56,86	56,86
	În mare măsură	51	27,13	33,33	90,20
	În mică măsură	11	5,85	7,19	97,39
	Nu știu	4	2,13	2,61	100,00
	Total	153	81,38	100,00	
Missing	System Missing	35	18,62		
	Total	35	18,62		
Total		188	100,00		

Profesorii Pie Chart



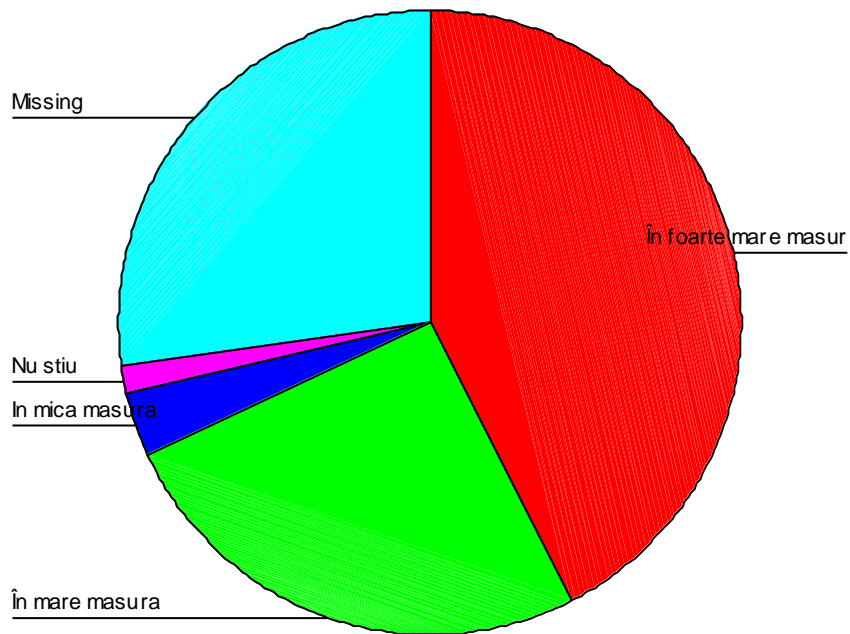
Presa		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	5	2,66	5,43	5,43
	În mare măsură	14	7,45	15,22	20,65
	În mică măsură	44	23,40	47,83	68,48
	Nu știu	28	14,89	30,43	98,91
		1	0,53	1,09	100,00
	Total	92	48,94	100,00	
Missing	System Missing	96	51,06		
	Total	96	51,06		
Total		188	100,00		

Presa Pie Chart



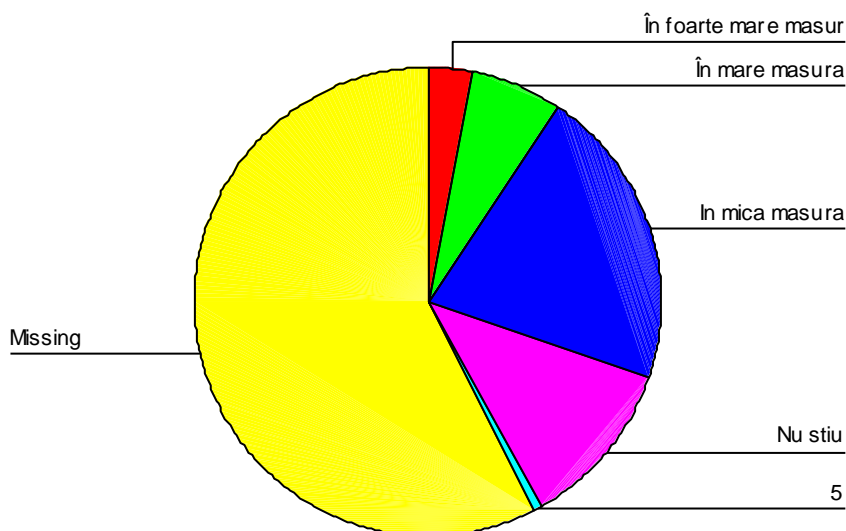
Dirigintele, învățătoarea					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	80	42,55	58,39	58,39
	În mare măsură	48	25,53	35,04	93,43
	În mică măsură	6	3,19	4,38	97,81
	Nu știu	3	1,60	2,19	100,00
	Total	137	72,87	100,00	
Missing	System Missing	51	27,13		
	Total	51	27,13		
Total		188	100,00		

Dirigintele, învățatoarea Pie Chart



Guvernul		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	6	3,19	7,50	7,50
	În mare măsură	12	6,38	15,00	22,50
	În mică măsură	39	20,74	48,75	71,25
	Nu știu	22	11,70	27,50	98,75
	5	1	0,53	1,25	100,00
	Total	80	42,55	100,00	
Missing	System Missing	108	57,45		
	Total	108	57,45		
Total		188	100,00		

Guvernul Pie Chart

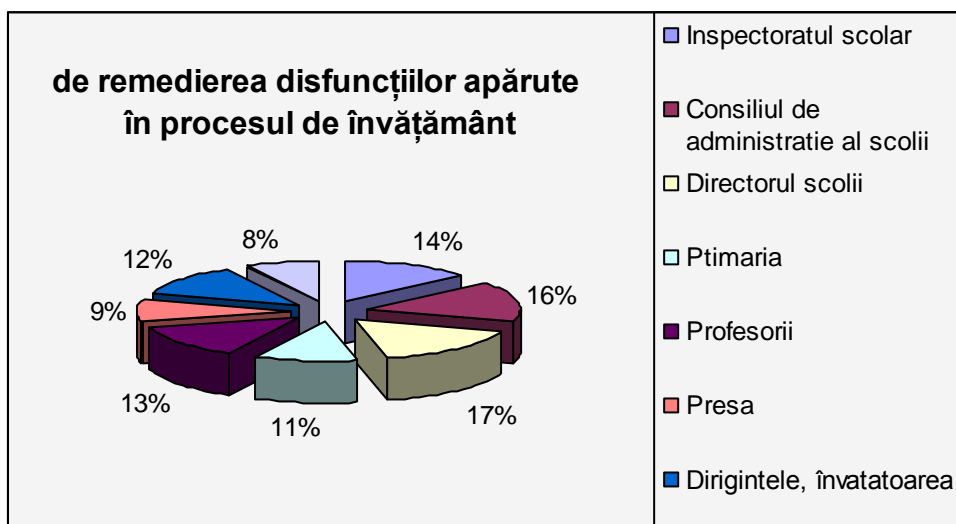


Luând în considerare răspunsurile “În foarte mare măsură”, procentele sunt: Directorul școlii (84,44%), Consiliul de administrație al școlii (71,34%), dirigintele, învățătoarea (58,39%), profesorii (56,86%), Inspectoratul școlar (14,17), Primăria (11,01%), Guvernul (7,50%), presa (5,43%).

În partea de răspuns liber, altele, respondenții au amintit părinții - 4 mențiuni, comisiile de specialitate (2 mențiuni), comisia de asigurare a calității (o mențiune), consilierul școlar (o mențiune). Comitetul de părinți și alte forme asociative ale părinților nu apar deloc.

14. Cine răspunde de remedierea disfuncțiilor apărute în procesul de învățământ din școala dvs.?

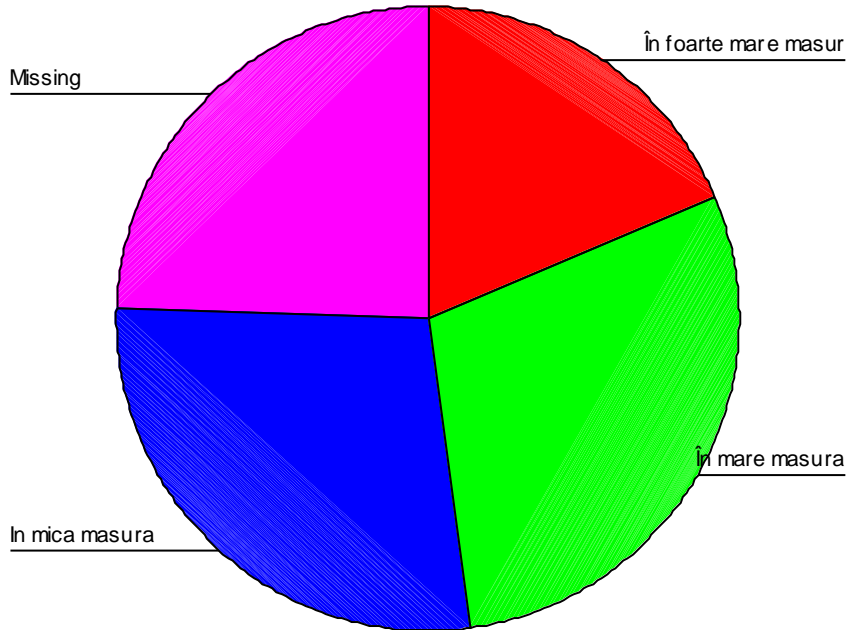
Cine raspunde	N		Mean	Median	Mode
	Valid	Missing			
Inspectoratul școlar	142	46	2,12	2,00	2,00
Consiliul de administrație al școlii	170	18	1,28	1,00	1,00
Directorul școlii	176	12	1,19	1,00	1,00
Primăria	111	77	2,61	3,00	3,00
Profesorii	139	49	1,65	2,00	1,00
Presa	95	93	3,02	3,00	3,00
Dirigintele, învățătoarea	128	60	1,67	2,00	1,00
Guvernul	82	106	2,84	3,00	3,00



Remedierea disfuncțiilor reprezintă, și aceasta, o etapă sau un segment din acțiunea managerială.

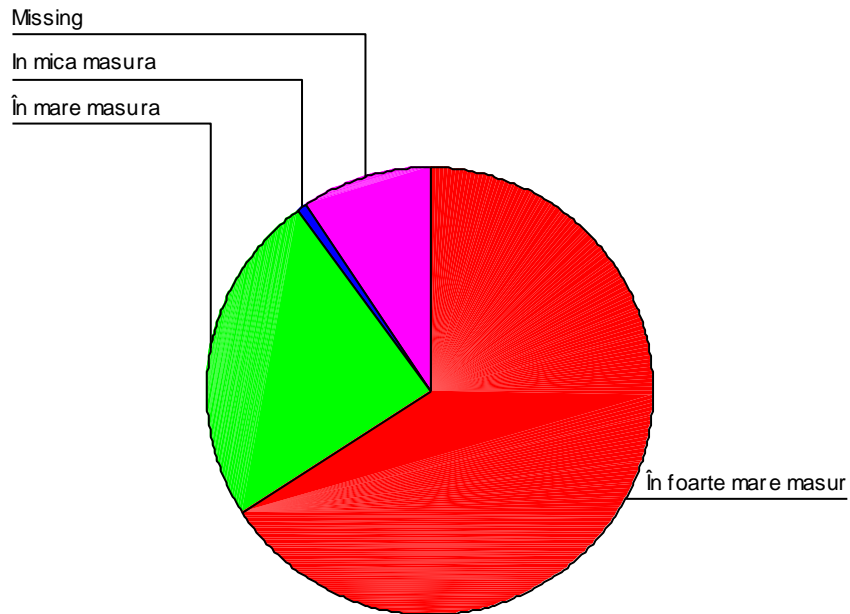
Inspectoratul școlar		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	35	18,62	24,65	24,65
	În mare măsură	55	29,26	38,73	63,38
	În mică măsură	52	27,66	36,62	100,00
	Total	142	75,53	100,00	
Missing	System Missing	46	24,47		
	Total	46	24,47		
Total		188	100,00		

Inspectoratul scolar Pie Chart



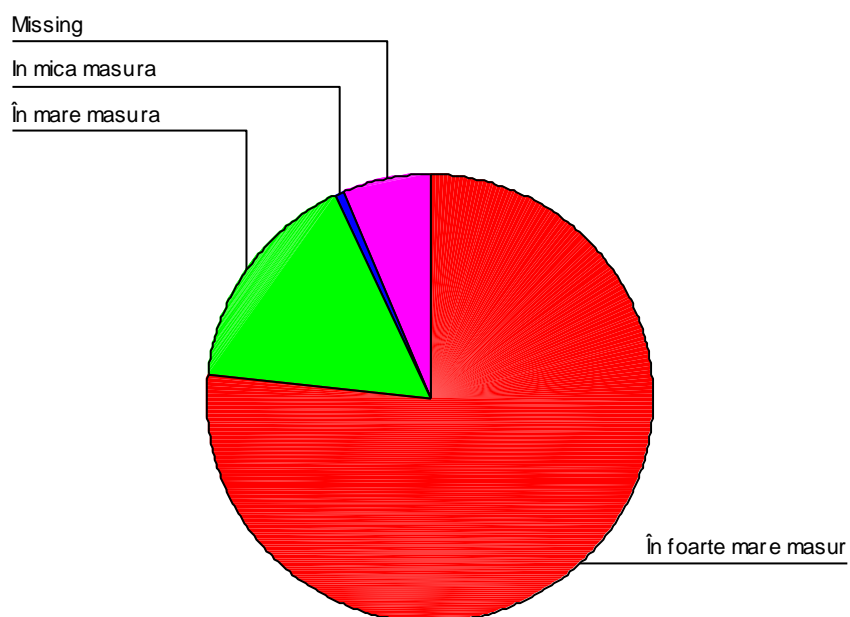
Consiliul de administrație al școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	124	65,96	72,94	72,94
	În mare măsură	45	23,94	26,47	99,41
	În mică măsură	1	0,53	0,59	100,00
	Total	170	90,43	100,00	
Missing	System Missing	18	9,57		
	Total	18	9,57		
Total		188	100,00		

Consiliul de administratie al scolii Pie Chart



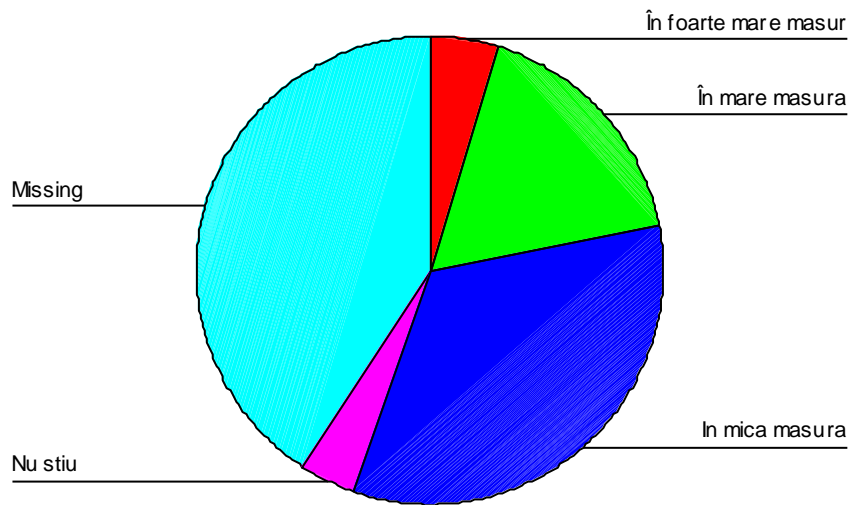
Directorul școlii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	144	76,60	81,82	81,82
	În mare măsură	31	16,49	17,61	99,43
	În mică măsură	1	0,53	0,57	100,00
	Total	176	93,62	100,00	
Missing	System Missing	12	6,38		
	Total	12	6,38		
Total		188	100,00		

Directorul scolii Pie Chart



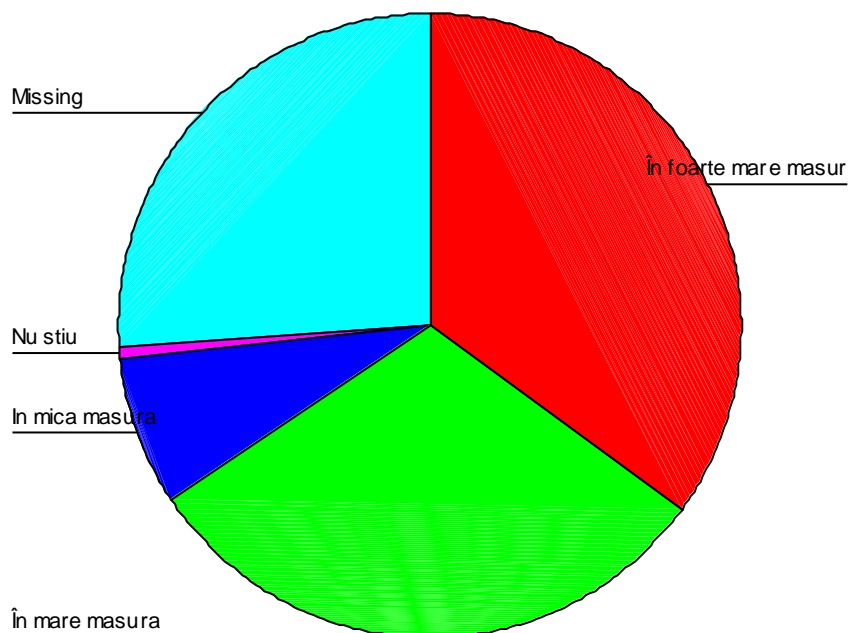
Primăria		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	9	4,79	8,11	8,11
	În mare măsură	32	17,02	28,83	36,94
	În mică măsură	63	33,51	56,76	93,69
	Nu știu	7	3,72	6,31	100,00
	Total	111	59,04	100,00	
Missing	System Missing	77	40,96		
	Total	77	40,96		
Total		188	100,00		

Primaria Pie Chart



Profesorii		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	În foarte mare măsură	66	35,11	47,48	47,48
	În mare măsură	57	30,32	41,01	88,49
	În mică măsură	15	7,98	10,79	99,28
	Nu știu	1	0,53	0,72	100,00
	Total	139	73,94	100,00	
Missing	System Missing	49	26,06		
	Total	49	26,06		
Total		188	100,00		

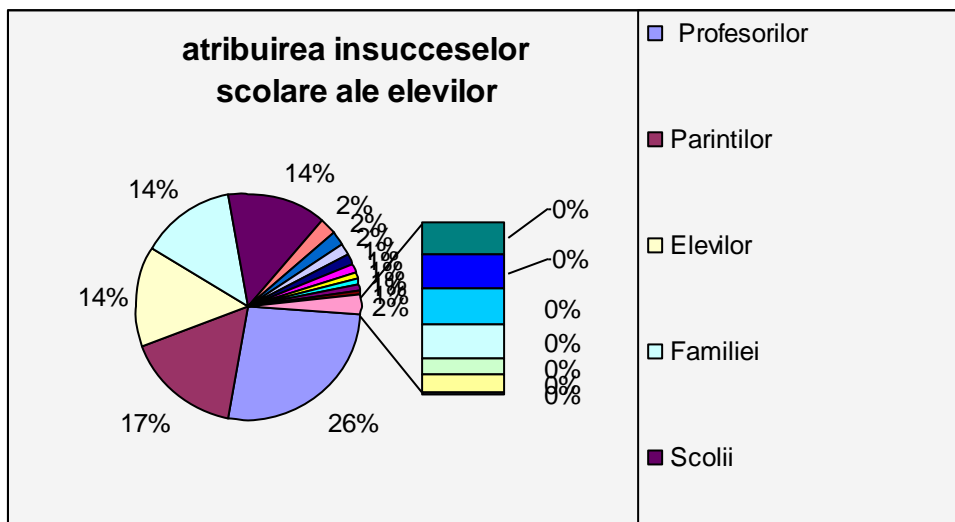
Profesorii Pie Chart



Luând în considerare răspunsurile “În foarte mare măsură”, procentele sunt: Directorul școlii (84,44%), Consiliul de administrație al școlii (71,34%), dirigintele, învățătoarea (58,39%), profesorii (56,86%), Inspectoratul școlar (14,17%), Primăria (11,01%), Guvernul (7,50%), presa (5,43%).

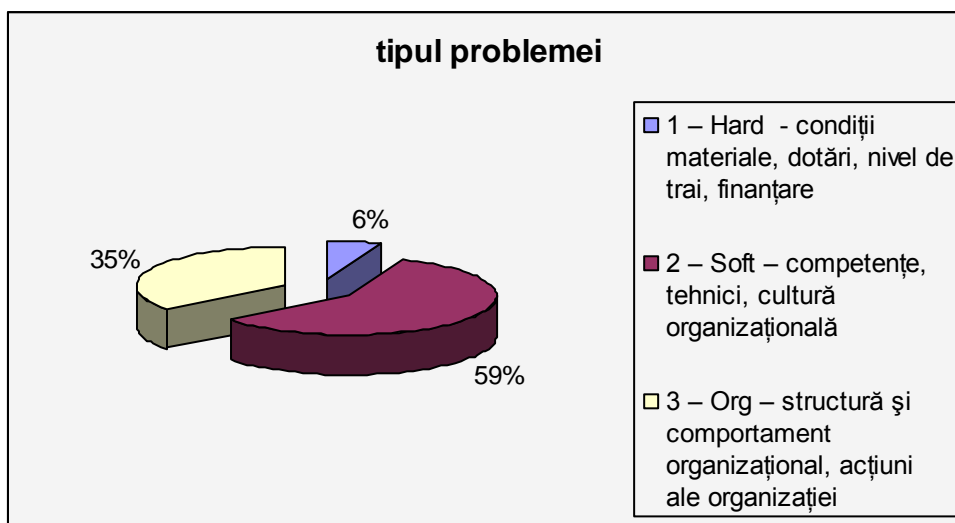
15. Cui atribuiți responsabilitatea insucceselor școlare ale elevilor dvs.?

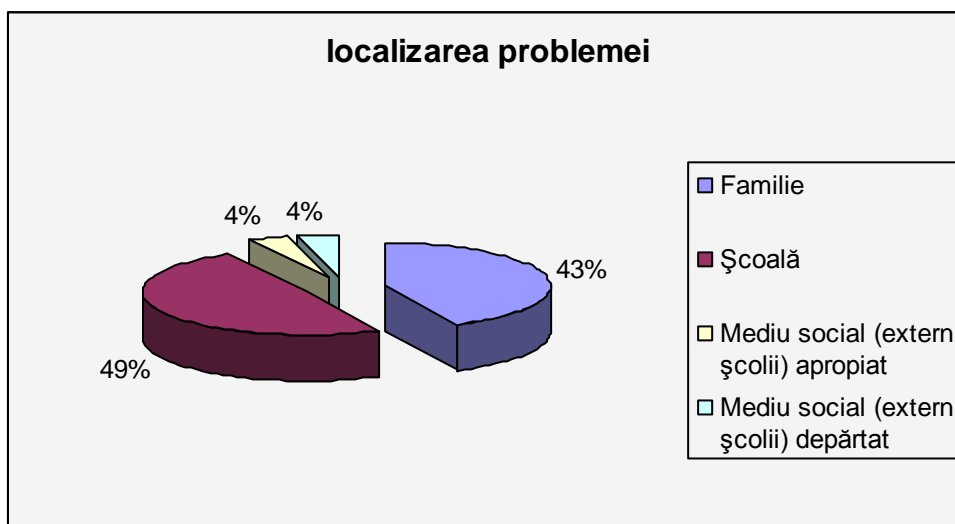
Atribuire	Frecvență	Atribuire	Frecvență
Profesorilor	109	Degradarea mediului familial	3
Părinților	69	Părinților - neimplicare, lipsa de responsabilitate	3
Elevilor	59	Influente negative grupuri	3
Familiei	58	Competența scăzută a profesorilor	2
Școlii	57	Diminuarea capacității familiei de a îndruma elevii	2
Lipsa bazei materiale din școli	10	Sărăcia familiei	2
Degradarea mediului socio-economic	9	Sărăcia mijloacelor din comunitate	2
Tuturor actorilor	7	Lipsa mijloacelor de transport	1
Cooperarea școală-familie	6	Nivelul scăzut de trai	1
Cooperarea elev-familie	5	Altele	0
Degradării relațiilor din familie și societate	5		



Constatăm că părți importante din responsabilitatea privind insuccesele școlare ale elevilor se atribuie profesorilor (26%), părinților și familiei (cumulat 31%), elevilor (14%) și școlii (14%). Dacă vom cumula efectul școlii cu al profesorilor, se obține un procent de 40%.

După recodificarea folosind variabilele privind tipul problemei și poziționarea problemei, cei mai importanți factori privind insuccesele școlare sunt de tipul competențelor, metodelor folosite și a culturii organizaționale a școlii (59%), urmați de factori organizaționali (35%) și probleme materiale (6%).





Cauzelor insucceselor sunt localizate la nivelul școlii (49%), familiei (43%) și în procente egale (4%) în mediul extern apropiat și mediul extern depărtat.

16. În ce măsură considerați că puteți influența luarea deciziilor în următoarele domenii:

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu
Alegerea manualelor	18,34	31,95	49,11	0,59
Încadrarea personalului didactic	25,14	28,57	45,14	1,14
Stabilirea CDS	40,94	41,52	17,54	
Stabilirea activităților extrașcolare	41,01	48,88	10,11	
Formarea continuă a profesorilor	30,11	48,86	19,89	1,14
Demararea de proiecte naționale și internaționale	37,28	43,20	17,75	1,78
Bugetul școlii	34,34	25,90	39,76	
Participarea elevilor la concursuri școlare	27,38	58,33	14,29	
Pregătirea elevilor pentru teste și examene	36,20	53,37	10,43	
Participarea părinților la activitățile școlii	29,80	47,02	22,52	0,66

Observăm din tabloul sintetic al răspunsurilor directorilor o doză mare de optimism, chiar pe domenii în care aceștia au o libertate de decizie restrânsă (cum ar fi bugetul școlii, stabilirea CDS).

9. Analiza corelată a răspunsurilor la chestionarul pentru directori

Remarcăm că nu există corelații de nici un tip cu variabila de mediu rural-urban precum și cu variabila sex, ceea ce arată uniformitatea convingerilor între mediile de proveniență a școlilor, privind răspunderea publică în învățământ, precum și lipsa diferențelor de gen în acest domeniu.

1_6Factori de stress, presiune si motivare	-0,984*	1_3Aspecte psiho-sociale
--	---------	--------------------------

Corelația negativă arată că respondenții ce au pus accentul pe factori de presiune drept cauză a subiectivității notării elevilor pun accentul și pe frica elevului și a profesorului.

10_1Cine este raspunzator pentru agresarea profesorilor în scoala?	0,566**	9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?
10_1Cine este raspunzator pentru agresarea profesorilor în scoala?	0,346**	12_5Consiliul judetean
10_1Cine este raspunzator pentru agresarea profesorilor în scoala?	0,216*	15_2Cui atribuiti responsabilitatea insucceselor scolare ale elevilor dvs.?

Corelațiile de mai sus arată că respondenții tratează în mod similar răspunderea privind agresarea elevilor și a profesorilor în școală, iar respondenții care consideră că există vinovății localizate (profesori, directori, forțe de ordine), mai degrabă decât politici și măsuri proaste consideră și că rolul consiliului județean în aceste procese este mai degrabă slab. Am putea deosebi aici două categorii de directori: ce care consideră că ierarhia și ordinea sunt mai importante decât politicile și administrarea pe plan local a problemelor cetățenilor, și cei care acordă un rol important administrării pe plan local.

11_7Consiliul de administratie al scolii	0,271**	cod regiuni
11_7Consiliul de administratie al scolii	0,241*	codul judetului
16_9Pregatirea elevilor pentru teste si examene	0,245**	cod regiuni

Există o corelație clară pe regiuni și județe privind răspunderea în cazul absenteismului elevilor și a influențării pregătirii elevilor pentru teste și examene- în București rolul consiliului de administrație al școlii respectiv al directorului este considerat mai important decât în celelalte județe.

12_1Inspectoratul scolar	0,188*	13_1Inspectoratul scolar
12_2Guvernul	- 0,345*	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare- invatare in general:

12_2Guvernul	0,206*	12_1Inspectoratul scolar
12_2Guvernul	0,343**	12_5Consiliul judetean
12_2Guvernul	0,246*	13_1Inspectoratul scolar
12_2Guvernul	0,439**	13_4Primaria
12_3Directorul scolii	0,351*	1_1Evaluarea nu tine cont de particularitatile elevului
12_3Directorul scolii	-0,334**	12_1Inspectoratul scolar
12_3Directorul scolii	0,235**	12_5Consiliul judetean
12_3Directorul scolii	0,623**	12_6Consiliul de administratie al scolii
12_4Primaria, prin departamentele specializate	-0,311**	12_1Inspectoratul scolar
12_4Primaria, prin departamentele specializate	0,328**	12_2Guvernul
12_4Primaria, prin departamentele specializate	0,298**	12_3Directorul scolii
12_4Primaria, prin departamentele specializate	0,541**	12_5Consiliul judetean
12_6Consiliul de administratie al scolii	0,318**	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:

Corelațiile de mai sus arată că în cazul atribuirii de răspunderi privind nivelul ridicat al absenteismului elevilor, răspunderea respectivă atribuită inspectoratului școlar și cea pentru asigurarea personalului sunt corelate pozitiv, deasemenea corelate sunt și atribuirile de responsabilitate guvernului și consiliului județean. Se observă corelații negative între atribuirile de răspunderi pentru director și inspectoratul școlar – cei care consideră că inspectoratul are răspundere mare, consideră că directorul are răspundere mică, și reciproc; același tip de corelație negativă apare și între inspectoratul școlar și primărie. Răspunderea privind nivelul ridicat al absenteismului atribuită consiliului de administrație al școlii este corelată cu deficiențele procesului de notare și a procesului de predare-învățare.

13_1Inspectoratul scolar	0,271*	1_2Comportamentul preferential al profesorilor, determinat de:
13_3Directorul scolii	0,248*	1_3Aspecte psiho-sociale
13_4Primaria	0,439**	12_2Guvernul
13_4Primaria	0,240*	12_4Primaria, prin departamentele specializate
13_4Primaria	0,360**	12_5Consiliul judetean
13_4Primaria	0,358**	13_1Inspectoratul scolar
13_4Primaria	0,326**	13_6Presă
13_4Primaria	0,613**	13_8Guvernul
13_6Presă	- 0,389*	1_3Aspecte psiho-sociale
13_6Presă	0,280**	12_5Consiliul judetean
13_6Presă	0,289**	13_1Inspectoratul scolar
13_6Presă	0,381**	13_8Guvernul

Itemul 13, care se referă la atribuirea de responsabilități privind identificarea problemelor din unitatea de învățământ, prezintă următoarele corelații:

Corelație pozitivă între atribuirea unor responsabilități crescânde inspectoratului școlar și comportamentul preferențial al profesorilor, determinat de corupție și interese personale. Într-un fel, respondenții arată că directorii nu pot rezolva această problemă, pe care o “pasează” în sus, ierarhic, inspectoratului școlar, al cărui rol ar fi identificarea acestei probleme și rezolvarea ei.

Rolul sporit al directorului în identificarea problemelor este corelat cu aspectele psiho-sociale ale deficiențelor de notare. Răspunderea sporită a primăriei în identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ este corelată cu răspunderea sporită a guvernului în asigurarea personalului didactic, dar și a primăriei, a directorului și consiliului județean, în același domeniu (!). Această corelație arată că problema asigurării școlilor cu personal este una reală, stringentă și că directorii consideră că toți actorii relevanți trebuie să se implice mai mult. De remarcat că rolul sporit al presei în identificarea problemelor din învățământ este corelat pozitiv cu rolul sporit al consiliului județean, inspectoratului școlar și al guvernului. Corelația negativă a rolului sporit al presei în identificarea problemelor cu aspectele psiho-sociale privind deficiențele de notare se referă mai mult la frică (a elevului și a profesorului) și la oboseală – adică, la aspecte ce sunt mai greu de identificat, mărturisit și de luat în considerare în cadrul instituțional al învățământului.

14_1Inspectoratul scolar	-0,263**	1_2Comportamentul preferențial al profesorilor, determinat de:
14_1Inspectoratul scolar	0,191*	cod regiuni
14_1Inspectoratul scolar	0,202**	12_1Inspectoratul scolar
14_1Inspectoratul scolar	0,469**	13_1Inspectoratul scolar
14_2Consiliul de administratie al scolii	0,432**	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:
14_3Directorul scolii	0,314**	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:
14_3Directorul scolii	0,290**	12_3Directorul scolii
14_4Primaria	0,313**	12_4Primaria, prin departamentele specializate
14_6Presă	0,307**	12_4Primaria, prin departamentele specializate
14_6Presă	0,352**	12_5Consiliul judetean
14_6Presă	0,306**	13_1Inspectoratul scolar

Răspunderea sporită a inspectoratului școlar privind remedierea disfuncțiilor din școli este corelat, de data aceasta, cu reducerea comportamentului preferențial al profesorilor în notare, cu sporirea rolului inspectoratului în asigurarea resursei umane din școli și cu sporirea rolului inspectoratului școlar în identificarea problemelor – adică, din nou, criteriul puterilor sporite acordate inspectoratului școlar desparte directorii în două categorii – o categorie “conservatoare”, care dorește creșterea rolului inspectoratului, atât în managementul resursei umane, cât și în identificarea și rezolvarea problemelor școlii (întrebarea este – ce rol mai rămâne directorului și consiliului de administrație?), și o categorie care dorește mai multă autonomie pentru școală.

15_1Cui atribuiti raspundabilitatea insucceselor scolare ale elevilor dvs.?	0,245*	cod regiuni
---	--------	-------------

Corelația pe regiuni a atribuirii responsabilității privind insuccesele școlare arată că în București se atribuie școlii și profesorilor un rol mai important, pe când în județele din Ardeal familia și părinții, precum și mediul comunitar sunt considerați responsabili cu precădere de insuccesele școlare ale elevilor.

16_10 Participarea parintilor la activitatile scolii	-0,252*	12_2 Guvernul
--	---------	---------------

Corelația negativă dintre cele două variabile, prima desemnând măsura în care directorii pot influența participarea părinților la activitățile școlii iar cealaltă desemnând gradul de răspundere a guvernului în asigurarea personalului arată existența a două credințe – una centralistă, care atribuie guvernului asumarea de răspunderi sporite într-o problemă cheie a descentralizării, și anume asigurarea personalului în școli, și cealaltă, a „împuternicirii” directorului, în detrimentul celorlalte autorități. Confruntarea celor două paradigme, a centralismului respectiv a autonomiei se propagă și în atitudinea directorilor față de activități comune, cum ar fi influențarea părinților pentru a participa la activitățile școlii, și conduce la atitudini diferite – una de pasivitate și neputință, cealaltă de implicare.

16_1 Alegerea manualelor	0,212*	8_6 Guvernul
16_1 Alegerea manualelor	0,155*	16_2 Încadrarea personalului didactic
16_1 Alegerea manualelor	0,160*	16_8 Participarea elevilor la concursuri școlare
16_1 Alegerea manualelor	0,216**	13_5 Profesorii
16_1 Alegerea manualelor	0,202**	16_4 Stabilirea activitatilor extrascolare
16_1 Alegerea manualelor	0,257**	16_3 Stabilirea CDS

Alegerea manualelor este un subiect care a fost reglementat de mai mulți ani, calitatea de decident în această zonă revenind aproape în exclusivitate profesorului sau catedrei de specialitate. Faptul că atribuirea unei răspunderi mari guvernului pentru educarea elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate este corelată cu o capacitate ridicată a directorului de a influența alegerea manualelor reprezintă un aspect al viziunii autoritariste asupra deciziilor din școală, sau al unui management de „mână forte” din partea directorului. Exprimarea că directorul influențează în mare măsură alegerea manualelor este corelată și cu influențarea încadrării personalului și a participării elevilor la concursuri școlare, stabilirea CDS, a activităților extrașcolare și atribuirea unei răspunderi ridicate profesorului pentru identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ.

16_2 Încadrarea personalului didactic	0,373**	12_3 Directorul școlii
16_2 Încadrarea personalului didactic	0,282**	12_6 Consiliul de administrație al școlii

Aceste corelații fac parte din viziunea școlii cu autonomie ridicată, în care directorul răspunde în mare măsură de asigurarea personalului, poate influența în mare măsură încadrarea profesorilor, dar, în același timp, consiliul de administrație are atribuții și răspunderi în aceleași domenii.

16_3 Stabilirea CDS	0,321**	1_3 Aspecte psiho-sociale
16_3 Stabilirea CDS	0,185*	12_1 Inspectoratul școlar
16_3 Stabilirea CDS	0,176*	13_7 Dirigintele, învățatoarea

Capacitatea ridicată de a influența stabilirea CDȘ este corelată cu aspectele psiho-sociale ale subiectivității notării, cu influența mare a inspectoratului școlar în asigurarea personalului școlii și cu responsabilitatea ridicată a dirigintei în identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ.

16_4Stabilirea activitatilor extrascolare	0,147*	cod regiuni
16_4Stabilirea activitatilor extrascolare	0,157**	13_3Directorul scolii
cod regiuni	0,191*	17_2Consiliul de administratie al scolii
cod regiuni	0,245**	15_1Cui atribuiti responsabilitatea insucceselor scolare ale elevilor dvs.?
cod regiuni	0,178*	12_1Inspectoratul scolar

Influența ridicată a directorului în stabilirea activităților extrașcolare este percepută după criteriul regional, în Ardeal fiind mai mare decât în București; totodată, această influență este corelată și cu răspunderea ridicată a directorului privind identificarea problemelor școlii. Corelații pe criteriul regional apar și pentru răspunderea în cazul proastei folosiri a resurselor, consiliul de administrație având o răspundere mai mare în concepția directorilor din Ardeal.

16_5Formarea continua a profesorilor	0,227*	12_3Directorul scolii
--------------------------------------	--------	-----------------------

16_6Demararea de proiecte nationale si internationale	0,280*	12_3Directorul scolii
16_6Demararea de proiecte nationale si internationale	0,337**	12_6Consiliul de administratie al scolii
16_6Demararea de proiecte nationale si internationale	0,293**	13_1Inspectoratul scolar
16_6Demararea de proiecte nationale si internationale	-0,234**	13_8Guvernul

Răspunderea ridicată a directorului școlii, a consiliului de administrație al școlii și al inspectoratului școlar privind asigurarea personalului didactic sunt corelate cu răspunderea ridicată privind formarea continuă a profesorilor și capacitatea de a avea inițiativă în privința demarării proiectelor. Totodată, această inițiativă sporită a directorilor este corelată negativ cu rolul sporit al guvernului în identificarea problemelor din învățământ.

16_7Bugetul scolii	-0,349*	6_4Cooperarea dintre principalii actori educationali
16_7Bugetul scolii	-0,296**	14_8Guvernul
16_7Bugetul scolii	0,458**	16_6Demararea de proiecte nationale si internationale
16_7Bugetul scolii	0,274**	11_4Directorul scolii
16_7Bugetul scolii	0,250**	12_3Directorul scolii
16_7Bugetul scolii	0,379**	16_5Formarea continua a profesorilor
16_7Bugetul scolii	0,192*	13_1Inspectoratul scolar
16_7Bugetul scolii	0,445**	16_2Încadrarea personalului didactic

16_7Bugetul scolii	0,240**	16_10Participarea parintilor la activitatile scolii
16_7Bugetul scolii	0,379**	16_5Formarea continua a profesorilor

Respondenții care cred că pot influența în mare măsură bugetul școlii (lucru care, în cadrul legal existent, este greu de realizat) insistă mai mult pe cooperarea cu părinții și autoritățile locale, cred că guvernul răspunde în mare măsură de remedierea disfuncțiilor care apar în școlile lor, cred că pot influența în mare măsură demararea de proiecte, cred că răspunderile directorului pentru nivelul ridicat al absenteismului, pentru asigurarea și formarea personalului didactic sunt ridicate. Aceștia mai cred și că rolul inspectoratului școlar în identificarea disfuncțiilor din școli este unul ridicat. Și acest tip de exprimări poate fi încadrat într-o tipologie complezent-conformistă, răspunsurile fiind furnizate în funcție de ceea ce directorii cred că ar fi „politically corect”.

16_8Participarea elevilor la concursuri scolare	0,291**	12_4Primaria, prin departamentele specializate
16_8Participarea elevilor la concursuri scolare	0,234*	12_5Consiliul judetean
16_8Participarea elevilor la concursuri scolare	0,352**	12_6Consiliul de administratie al scolii
17_3Directorul scolii	0,273**	1_2Comportamentul preferential al profesorilor, determinat de:
17_6Dirigintele, învatatoarea	-0,337*	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-învatare in general:
6_2Responsabilitate din parte dirigintilor si profesorilor	0,432**	1_3Aspecte psiho-sociale
7În ce masura va considerati raspunzator de siguranta elevilor din scoala?	0,350*	1_1Evaluarea nu tine cont de particularitatile elevului
8_4Scoala	0,432**	8_7Consiliul de administratie al scolii
8_4Scoala	0,255**	12_6Consiliul de administratie al scolii
8_4Scoala	0,202*	16_6Demararea de proiecte nationale si internationale
8_4Scoala	0,646**	8_3Directorul scolii
8_4Scoala	0,202*	16_6Demararea de proiecte nationale si internationale
8_4Scoala	0,157**	14_3Directorul scolii
8_4Scoala	0,738**	8_2Dirigintele, învatatoarea
8_4Scoala	0,300**	11_4Directorul scolii
8_4Scoala	0,245**	11_2Dirigintele, învatatoarea
8_4Scoala	-0,193*	8_1Parintii însisi
8_4Scoala	0,257**	16_8Participarea elevilor la concursuri scolare
8_4Scoala	0,738**	8_2Dirigintele, învatatoarea
8_4Scoala	0,245**	11_2Dirigintele, învatatoarea
8_4Scoala	-0,221*	11_6Guvernul

Respondenții care consideră că pot influența în mare măsură participarea elevilor la concursurile școlare consideră și că primăria, consiliul județean și consiliul de administrație al școlii răspund în mare măsură de asigurarea personalului didactic, lucru care este destul de departe de realitatea legislativă.

Cei care consideră că directorii sunt răspunzători în mare măsură de siguranța elevilor în școală cred că subiectivitatea notării elevilor se datorează în mare măsură faptului că evaluarea nu ține cont de particularitățile elevilor.

Cei care cred că școala poartă în mare măsură răspunderea educării copiilor cu părinții plecați în străinătate consideră și că diriginții, directorul și consiliul de administrație au răspuneri în acest sens, dirigințele și părinții au răspuneri pentru absenteismul ridicat al elevilor. Responsabilitatea profesorilor privind reducerea abandonului școlar este corelată cu aspectele psiho-sociale drept cauze ale subiectivității notării. Această sumă de exprimări o putem considera drept o abordare profesională a răspunderii, în care rolul profesorilor, al școlii și al intervenției celorlate instituții în colaborare cu profesorii și școala contează mai mult decât controlul ierarhic.

8_5Primaria, prin departamentele specializate	0,411*	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:
8_5Primaria, prin departamentele specializate	-0,355*	1_3Aspecte psiho-sociale
8_6Guvernul	0,392*	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:
8_7Consiliul de administratie al scolii	-0,903*	1_6Factori de stress, presiune si motivare
8_7Consiliul de administratie al scolii	0,433**	8_4Scoala
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,567**	10_1Cine este raspunzator pentru agresarea profesorilor în scoala?
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,263**	9_2Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,567**	10_1Cine este raspunzator pentru agresarea profesorilor în scoala?
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,244**	15_1Cui atribuiti responsabilitatea insucceselor scolare ale elevilor dvs.?
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,382*	6_4Cooperarea dintre principalii actori educationali
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	-0,256*	11_5Primaria
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,244**	15_1Cui atribuiti responsabilitatea insucceselor scolare ale elevilor dvs.?
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,244**	15_1Cui atribuiti responsabilitatea insucceselor scolare ale elevilor dvs.?
9_1Cine este raspunzator pentru agresarea elevilor în scoala?	0,205*	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:

Nr. ani experienta ca director	-0,413**	1_1Evaluarea nu tine cont de particularitatile elevului
v11n	-0,846**	1_1Evaluarea nu tine cont de particularitatile elevului
v12nt	-0,610**	1_2Comportamentul preferential al profesorilor, determinat de:
v13nt	-0,488**	1_3Aspecte psiho-sociale
v14n	-0,673**	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:
v14nt	0,708**	1_4Deficiente ale procesului de notare si a procesului de predare-invatare in general:
v14nt	-0,371**	12_2Guvernul
v15_1n	-0,239**	cod regiuni
v15_4n	-0,587*	12_3Directorul scolii

Remarcăm din tabelul de corelații de mai sus că atribuirea de răspunderi pentru agresarea elevilor în școală este corelată cu cooperarea actorilor educaționali în vederea reducerii abandonului școlar, cu atribuirea insucceselor școlare și absenteismului în seama actorilor din mediul social apropiat - am numi această viziune “răspunderea socialului apropiat”. Interesantă de remarcat corelația dintre atribuirea de răspunderi pentru agresarea elevilor în școală și deficiențele procesului de notare.

Vechimea în funcția de director este corelată negativ cu explicarea subiectivității notării prin faptul că nu se ține cont de particularitățile elevilor – directorii noi pe post sunt de acord cu această afirmație în mai mare măsură decât cei cu vechime mare. Totodată, problemele absenteismului, ale remedierii disfuncțiilor din școală și atribuirea de răspunderi directorului pentru insuccesele școlare sunt considerate mai degrabă probleme organizaționale decât materiale sau de competențe personale.

Altă serie de corelații apare între atribuirea de răspunderi pentru asigurarea personalului didactic și identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ și codul regional: în București se plasează răspunderea mai mult în mediul social, iar în celelalte județe mai mult în școală și familie.

10. Analiza cluster

Variabilele pe baza cărora a fost obținută ierarhizarea cluster sunt: v1_2, v6_1, v7sig, v8_2 (comportamentul preferențial al profesorilor, responsabilitatea profesorilor ca soluție la abandonul școlar, răspunderea privind siguranța elevilor în școală, răspunderea pentru educarea elevilor rămași acasă fără părinți). Au fost discutați doar clusterii ce se obțin prin maximum două iterații. Subiectele amintite anterior sunt disputate, existând mai multe viziuni asupra locului școlii și al actorilor săi în gestionarea acestor fenomene.

Primul cluster este format din persoane cu peste 20 de ani vechime în învățământ, vârstă în jur de 50 de ani și 2-3 ani experiență ca directori, indiferent de regiuni, sex sau mediu rural-urban. Aceștia își explică subiectivitatea notării prin comportamentul preferențial al profesorilor, determinat de interesele personale și corupție, și prin aspectele psiho-sociale, reprezentate de lipsa de respect de sine, demnitate și control intern al profesorilor și de sauperficialitate.

Componenții clusterului se consideră raspunzatori de siguranta elevilor din scoala în mare măsură, iar pentru educarea elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate sunt considerați răspunzători în foarte mare măsură părintii înșiși, iar dirigintele, învățatoarea, directorul școlii și școala ca instituție sunt considerați răspunzători în măsura prevăzută de lege.

Responsabilitatea pentru nivelul ridicat al absenteismului elevilor revine parintilor iar

asigurarea personalului didactic este tribuită inspectoratului școlar.

Identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ din școala cade în răspunderea consiliului de administrație al școlii în foarte mare masura; remediarea disfuncțiilor apărute în procesul de învățământ din școala cad în sarcina consiliului de administrație al școlii, directorului școlii și profesorilor în foarte mare măsură, iar inspectoratul școlar și primăria răspund în mică măsură.

Respondenții consideră că pot influența luarea deciziilor în mare măsură în cazul stabilirii CDS, a activităților extrascolare și al pregătirii elevilor pentru teste și examene. Răspunderea pentru proasta folosire a resurselor revine în mare măsură consiliului de administrație al școlii, directorului școlii și primăriei, și în mică măsură inspectoratului școlar, profesorilor și dirigintei.

Acest tip de atitudine a respondenților o putem caracteriza drept critică față de comportamentele neprofesionale ale profesorilor. Totodată, consideră răspunderile partajate și reglementate de lege, atitudine cumva birocratică.

Al doilea cluster este format din directori cu vârste între 45 și 50 de ani și experiență în funcție de circa cinci ani, provenind din mediul urban. Aceștia consideră că subiectivitatea notării elevilor se explică prin efectul halo, determinat de comportamentul, atitudinea, limbajul acestora și de simpatia sau antipatia profesorului față de elev. Soluția pentru reducerea abandonului școlar constă în opinia lor în responsabilitate din parte dirigintilor și profesorilor și atragerea și responsabilizarea familiilor în viața școlii. Respondenții se consideră răspunzători în mare măsură de siguranța elevilor din școală și consideră că părinții însisi sunt în mare măsură răspunzători de educarea elevilor rămași singuri acasă, iar școala cu actorii săi- dirigintele, profesorii și directorul- doar în măsura stabilită de lege.

Interesant este că responsabilitatea pentru nivelul ridicat al absenteismului elevilor este în mare măsură a părinților iar a actorilor școlii în mică măsură. De asigurarea personalului didactic răspunde în foarte mare măsură inspectoratul școlar și în mare măsură directorul. De identificarea problemelor din școală răspund consiliul de administrație și directorul școlii în foarte mare măsură și în mică măsură primăria. Identificarea problemelor este plasată în domeniul competențelor, tehnicilor și culturii organizaționale și intră în sarcina exclusivă a școlii. Remediarea disfuncțiilor cade în sarcina actorilor școlii amintiți anterior, și în mică măsură în sarcina primăriei. Abandonul școlar ar putea fi redus prin soluții de natură organizațională și de acțiune a organizației școlare.

Respondenții se consideră în situația de a influența în foarte mare măsură demararea de proiecte, participarea elevilor la concursuri și pregătirea elevilor pentru examene; de proasta gestiune a resurselor răspund în foarte mare măsură consiliul de administrație, directorul, iar profesorii în mare măsură.

Am putea categorisi această viziune drept una clasică, limitativă chiar, în care rolul școlii este unul bine stabilit și cu responsabilități legate numai de procesele desfășurate în școală. Actorii școlii trebuie lăsați să rezolve singuri problemele, fără interferențe din afara școlii. Există credința că prin perfecționarea individuală și organizațională lucrurile pot fi gestionate în condiții bune.

11. Concluzii și recomandări

11.1. Principalele rezultate ale cercetării

Valorile la care se raportează directorii de școală

În cadrul categoriei universalism, cel mai mare procent îl are empatia, urmată de profesionalism și de satisfacerea nevoilor elevilor. Criteriul Pareto (80% din frecvențe) este satisfăcut pentru următoarele tipuri de valori: empatie, profesionalism,

satisfacerea nevoilor elevilor, încredere, oferta educațională, comunicare, formare de competențe sociale.

Nr. crt.	Valori	Procent	Procent cumulat
1	valori universalism/toleranță, empatie - elemente afective - empatie, grijă, răbdare, altruism	21,18	21,18
2	valori universalism - profesionalism	18,07	39,25
3	valori universalism - elemente de satisfacere a nevoilor - înțelegere, cunoaștere, recunoaștere a nevoilor elevilor	11,53	50,78
4	valori universalism/încredere - elemente afective - apropiere, atașament, încredere	8,72	59,50
5	valori universalism/ ofertă educațională, structura ofertei, caracteristici ale acesteia	8,41	67,91
6	valori universalism – comunicare	7,17	75,08
7	valori universalism/ auto-orientare - formare de competențe sociale și orientare spre viitor a elevilor	5,61	80,69
8	valori menținerea modelului cultural/ conformitate - obligație, obligativitate, condiționalitate, legalitate	4,36	85,05
9	valori universalism/ auto-orientare/formare competente	4,05	89,10
10	valori universalism - optim, optimalitate, condiții optime	3,74	92,83
11	valori universalism - acces și echitate, justiție socială	3,12	95,95
12	valori universalism/utilitate	2,49	98,44
13	valori universalism/valori privind realizările - referiri la aspecte politice, politici și priorități	1,56	100,00

În cadrul categoriei scopuri colective, cele mai mari procentaje sunt obținute pentru conformitate (conștiinciozitate, îndeplinirea sarcinilor de serviciu), securitate și pentru corectitudine și onestitate în comportament.

Valorile agreate de directori sunt adesea asociate modelului organizatoric birocratic și unui comportament autoritar al profesorului; circa 17% din exprimări se regăsesc în zona conformării, văzută ca îndeplinire a cerințelor de serviciu și respectarea unor criterii: fermitate, seriozitate, rigurozitate, disciplină. În mod surprinzător, legalitatea este reprezentată de circa 2% din răspunsuri.

Implementarea unui ciclu al răspunderii bazat pe standarde de calitate

Definirea și exercitarea responsabilității se realizează, în prezent, după un model combinat de răspundere birocratică și răspundere bazată pe standarde de performanță. Sunt fundamentale atât conformarea față de reguli (sintetizate prin standardele de acreditare), cât și respectarea standardelor naționale (de funcționare și de calitate).

În prezent, tipul de răspundere de piață nu funcționează în domeniul de activitate a ARACIP pentru că nu există încă o piață a serviciilor de evaluare instituțională (deși legea prevede posibilitatea ca evaluarea externă a calității să fie făcută și de alte agenții decât ARACIP și ARACIS).

Răspunderea profesională este operantă în relația dintre ARACIP și experții evaluatori externi. Cu acești experți, ARACIP a încheiat contracte de prestări servicii, în cadrul cărora este stipulată, în mod expres, răspunderea evaluatorilor pentru calitatea activității prestate precum și obligația asumată de a respecta un cod deontologic propriu (aprobat prin ordin de ministru).

Există pericolul „ruperii” lanțului răspunderii publice acolo unde asigurarea și managementul calității nu sunt înțelese ca necesități ale sistemului de învățământ. Drept urmare, indiferent de procedurile interne pe care se sprijină ARACIP în îndeplinirea misiunii și funcțiilor sale, dacă circuitul responsabilității publice nu este completat prin programe și măsuri de îmbunătățire a calității, orice evaluare a calității rămâne la nivel de constatare, fără efecte concrete la nivelul calității serviciilor educaționale.

Până în prezent, datorită timpului scurt care a trecut de la înființarea ARACIP, nu avem decât dovezi indirecte ale modului în care sunt influențate rezultatele învățării. Totuși, s-au constatat următoarele rezultate:

- inițierea unor preocupări pentru consultarea elevilor și a părinților în privința satisfacției acestora față de oferta educațională a unității școlare, într-un număr din ce în ce mai mare de unități școlare;
- un început de orientare a activității în direcțiile sugerate de standardele naționale – mai ales în învățământul particular.

Există probleme ale implementării sistemului național de management al calității, cele mai importante fiind cele culturale și cele generate de conflictul de rol la nivel instituțional.

Problemele culturale:

- absența unei preocupări explicite pentru asigurarea calității;
- centrarea activității manageriale pe funcționarea școlii;
- centrarea pe proceduri;
- considerarea calității ca responsabilitate internă și exclusivă a instituției;
- considerarea calității ca fiind produsă preponderent de resursele „reci”;
- diversitatea extremă și caracterul contradictoriu al conceptului de calitate.

Conflictul de autoritate cu instituții și structuri organizaționale existente se dezvoltă mai ales pe fondul lipsei de preocupare pentru adaptarea cadrului legislativ general la noua legislație a calității. Ca atare, a existat inerție și chiar rezistență în implementarea unor măsuri. Având în vedere că toți inspectorii școlari generali sunt numiți pe criterii politice, au apărut și atacuri politice la adresa activității ARACIP.

La nivelul ministerului de resort, rezistența la schimbare în sensul construirii unui ciclu de responsabilitate bazat pe standardele de calitate s-a manifestat prin:

- neluarea în seamă a legislației calității în elaborarea altor acte normative;
- găsirea doar *in extremis* și după multe insistențe, a unor soluții legale privind încheierea contractelor de prestări servicii dintre Minister și ARACIP;
- întâzieri în stabilirea listei școlilor care vor fi evaluate pentru autorizare și multe solicitări „speciale” în afara listelor stabilite inițial;
- discutarea revizuirii funcțiilor inspectoratului școlar și a regulamentului de inspecție (RODIS) din perspectiva calității a fost amânată *sine die*.

Definirea unui ciclu al răspunderii bazat pe asumarea răspunderii față de evaluarea, motivarea și susținerea materială a elevilor

Peste jumătate din directorii chestionați au considerat că dintre factorii care determină subiectivitatea notării elevilor cei mai importanți sunt *comportamentul preferențial al profesorilor și aspectele psiho-sociale*. Un sfert din directorii chestionați apreciază că un alt factor important îl constituie *deficiențele procesului de notare și ale procesului de predare-învățare, în general*. Important este și faptul că *evaluarea nu ține cont de particularitățile elevului*, adică nu se iau în considerare anumite situații particulare care influențează elevul, precum influența nocivă, în unele cazuri, a mediului familial (divorțul părinților, certuri în familie, situația economică precară, plecarea unuia sau a ambilor părinți la muncă în străinătate etc.) sau anumite date specifice ale dezvoltării individuale ale elevului. Pe ultimul loc ca importanță se situează factorii de stres, presiune sau motivare, precum și eventualele consecințe ale notelor obținute de către elevi.

Comportamentul preferențial al profesorilor este dictat în primul rând de interesele personale, determinate de corupție (procent valid 30,86), apoi de simpatia sau antipatia profesorului față de elev (procent valid 29,63). Urmează efectul *halo*, determinat de comportamentul, atitudinea și limbajul elevului (19,75%) și relațiile profesorului cu părinții elevului (9,88%).

Aspectele psiho-sociale cele mai importante, menționate ca factori de subiectivitate a notării sunt superficialitatea profesorului (36,71%), prejudecățile acestuia (20,25%), inerția și rigiditatea profesorului (16,46%). Observăm aici atât probleme care ar intra în aria unei selecții vocaționale a profesorilor, cât și al unei educații caracteriale realizate în cadrul formării inițiale sau al formării continue.

Pe primul loc al semnalării deficiențelor în procesul de notare și de predare-învățare se află lipsa baremelor de corectare sau a standardelor de notare (44,93%), urmată de baremele de corectare necorespunzătoare (28,99%). Semnificativă este și pregătirea necorespunzătoare a profesorilor (11,59%).

Consecințele notelor, miza lor strategică pentru soarta viitoare a elevului, pot fi un factor de falsificare și de subiectivitate a notării. Factorii cu ponderea cea mai mare sunt: un sistem necorespunzător de selecție și admitere pentru elevi (45,45%) și sisteme de examinare prost gândite (40,91%).

Dintre factorii de stres, presiune și motivare, persoanele chestionate consideră că presiunea exercitată de părinți asupra profesorilor în ceea ce privește evaluarea elevilor are ponderea cea mai mare. De asemenea, ei menționează programa școlară necorespunzătoare. Unii dintre directori consideră că un factor ce nu trebuie neglijat îl constituie salarizarea necorespunzătoare, demotivantă a profesorilor; sunt menționate, în proporție mai mică, numărul mare de elevi din clasă precum și nevoia de a asigura personal calificat.

Vechimea în funcția de director este corelată negativ cu explicarea subiectivității notării prin faptul că nu se ține cont de particularitățile elevilor: directorii noi pe post sunt de acord cu această afirmație în mai mare măsură decât cei cu vechime mare. Totodată, problemele absenteismului, ale remedierii disfuncțiilor din școală și atribuirea de răspunderi directorului pentru insuccesele școlare sunt considerate mai degrabă probleme organizaționale decât materiale sau de competențe personale.

Referitor la abandonul școlar, principalele soluții pentru reducerea acestuia, în opinia celor chestionați, ar fi creșterea responsabilității diriginților și a profesorilor, schimbarea organizațională și curriculară a școlii, precum și intervenția activă și eficientă a statului și a comunității realizată prin programe de sprijin și servicii specializate. Importantă este și cooperarea între principalii actori educaționali, dar nu ar trebui neglijată modificarea valorilor societale.

Diriginții și profesorii ar trebui să se implice mai mult în atragerea și responsabilizarea familiei în viața școlii, în menținerea legăturii permanente cu familia elevului, dar și în realizarea de lecții atractive și interesante pentru elevi.

În ceea ce privește schimbarea organizațională și curriculară a școlii, directorii apreciază ca fiind importante următoarele aspecte: consilierea părinților, crearea de centre “*after school*”, precum și

modernizarea tehnicilor de învățare. Din păcate, un număr mic de respondenți consideră că este necesară o ofertă școlară compatibilă cu cererea de pe piața muncii, iar un număr și mai mic apreciază ca fiind necesară schimbarea sistemului organizatoric al școlii.

Referitor la intervenția activă și eficientă a statului și a comunității realizată prin programe de sprijin și servicii specializate, cei mai mulți respondenți cred că trebuie ridicat nivelul de trai, sunt necesare măsuri de asistență socială pentru anumite familii, sprijinirea elevilor care au părinți la muncă în străinătate, acordarea de burse sociale etc.

Cooperarea între principalii actori educaționali se poate realiza concret prin cooperarea școlii cu părinții și cu autoritățile, dar trebuie antrenați și agenții economici din zonă pentru asigurarea unei oferte școlare compatibile cu cererea de pe piața muncii.

Responsabilitatea din partea diriginților și profesorilor se poate manifesta prin atragerea și responsabilizarea familiilor în viața școlii (56,70%), menținerea legăturii cu familia (17,53%) și prin realizarea unor lecții atractive și interesante (14,43%).

Intervenția statului și a comunității sunt văzute în principal prin intermediul creșterii nivelului de trai (43,24%), ca măsură macrosocială și macroeconomică, și, cu o intensitate mai scăzută, prin măsuri de asistență socială (13,51%) sau prin programe educaționale de sprijin (12,16%). Demn de remarcat aici este că directorii nu văd educația ca un “levier” pentru creșterea nivelului de trai (prin mobilitate socială și profesională) ci, invers, creșterea nivelului de trai, probabil prin metode de tip asistențial, ar conduce la scăderea abandonului școlar.

Majoritatea directorilor chestionați nu consideră necesară modificarea valorilor societale prin promovarea nevoii de educație în toate grupurile sociale, prin promovarea competiției și prețuirea muncii adevărate, deși acest lucru s-ar impune.

Marea majoritate a respondenților nu consideră că este necesară schimbarea sistemului de selecție, admitere și promovare a elevilor, în sensul organizării unor examene de admitere

Referitor la abandonul școlar, principalele soluții pentru reducerea acestuia, în opinia celor chestionați, ar fi creșterea responsabilității diriginților și a profesorilor, schimbarea organizațională și curriculară a școlii precum și intervenția activă și eficientă a statului și a comunității realizată prin programe de sprijin și servicii specializate. Importantă este și cooperarea între principalii actori educaționali, dar nu ar trebui neglijată modificarea valorilor societale.

Cine poartă răspunderea educării elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate

Plecarea părinților la muncă în străinătate a devenit un fenomen social care a căpătat amploare în ultimii ani, implicând atât siguranța copiilor, răspunderea legală pentru minori, cât și răspunderea morală pentru educarea acestora.

Directorii intervievați consideră că răspunderea educării elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate este partajabilă între guvern, primărie prin departamentele sale specializate, directorii unităților școlare, Consiliul de administrație al școlii, diriginți, învățători și părinți. În opinia lor, cea mai mare responsabilitate revine părinților, primăriei, guvernului, diriginților și învățătorilor. Mai mică este responsabilitatea directorului unității școlare sau a Consiliului de administrație a acesteia.

Cei care cred că școala poartă în mare măsură răspunderea educării copiilor cu părinții plecați în străinătate consideră și că diriginții, directorul și consiliul de administrație au răspunderi în acest sens, dirigințele și părinții au răspunderi pentru absenteismul ridicat al elevilor.

Siguranța elevilor și profesorilor în școală

Mai multe studii dedicate violenței în școli arată că acest fenomen ia amploare și reprezintă o preocupare pentru toți actorii educaționali. În ceea ce privește siguranța elevilor și profesorilor în școală, se constată o viziune integratoare a respondenților care pun pe primele locuri lipsa politicilor pentru prevenirea violențelor, sau, la nivelul efectelor, lipsa rezultatelor pozitive ale acestor politici.

Directorii chestionați apreciază că directorul școlii este răspunzător, în cea mai mare măsură, pentru agresarea elevilor în cadrul școlii. Aproape în aceeași măsură, lipsa politicilor de prevenire a violenței în școli afectează siguranța și climatul de ordine din școală. Sunt răspunzători și profesorii, mai ales profesorul de serviciu pe școală, dar și părinții elevilor. Elevii înșiși sunt răspunzători de actele de violență din școală precum și de alterarea atmosferei. Forțele de ordine au și ele o anumită responsabilitate (4,49%). Conducerea școlii, Consiliul de administrație al școlii și autoritățile locale prin departamentele specializate ar trebui să colaboreze mai eficient pentru asigurarea unor condiții optime desfășurării procesului educațional.

Răspunzători pentru propria agresare sunt și profesorii (circa 55%, în foarte mare măsură și în mare măsură), directorul școlii (circa 51%, în foarte mare măsură și în mare măsură), autoritățile locale și guvernul.

Încă o dată, acest tablou al răspunderilor distribuite conduce la ideea necesității unor politici de cooperare a factorilor educaționali din școală și comunitate pentru combaterea fenomenului violenței. Nu în ultimul rând, lipsa de pregătire a profesorilor pentru a gestiona acest tip de comportamente ale elevilor, lipsa de autoritate morală și profesională în fața elevilor, pe fondul scăderii de statut social al profesiei didactice și al prestigiului școlii ca instituție, concură la exacerbarea violenței.

Respondenții tratează în mod similar răspunderea privind agresarea elevilor și a profesorilor în școală, iar respondenții care consideră că există vinovății localizate (profesori, directori, forțe de ordine), mai degrabă decât politici și măsuri proaste consideră și că rolul consiliului județean în aceste procese este mai degrabă slab. Am putea deosebi aici două categorii de directori: cei care consideră că ierarhia și ordinea sunt mai importante decât politicile și administrarea pe plan local a problemelor cetățenilor și cei care acordă un rol important administrării pe plan local.

Atribuirea de răspunderi pentru agresarea elevilor în școală este corelată cu cooperarea actorilor educaționali în vederea reducerii abandonului școlar, cu atribuirea insucceselor școlare și absentismului în seama actorilor din mediul social apropiat - am numi această viziune "răspunderea socialului apropiat". De remarcat este corelația dintre atribuirea de răspunderi pentru agresarea elevilor în școală și deficiențele procesului de notare.

Observăm o asumare aproape automată a răspunderii pentru siguranța elevilor (77,42%), fără apelul la lege, la care se raportează, totuși, un procent însemnat de respondenți (17,02%). Această situație arată că directorii sunt conștienți și își asumă răspunderea pentru siguranța elevilor, cel puțin la modul formal, declarativ. Considerăm că un procent important din respondenți ia în calcul răspunderea morală a directorului, ca lider și conducător de unitate, iar apoi intervine răspunderea legală singură (17,20%) sau rezolvarea situațiilor problematice sau disputabile (4,3%).

Absenteismul și abandonul școlar

De regulă, absentismul elevilor este asociat cu rezultatele slabe la învățătură, cu analfabetismul funcțional, delincvența juvenilă și comportamentele antisociale; absentismul este cauză, efect și factor favorizant pentru fiecare din problemele menționate.

Partajarea răspunderii este echilibrată între principalii actori: familia, școala, autoritățile centrale și locale. Constatăm că răspunderea este atribuită părinților într-un procent de 30% și, cumulat, actorii din școală întrunesc 43,67%. Cei care propun și alte responsabilități (2,4%) optează, aproape în egală măsură, pentru: anturaj, comunitate, bugetul familiei, dezinteres față de învățătură, poliția, regulamentul școlar etc.

În cadrul fiecărei categorii de actori, intensitatea atribuirii responsabilității este diferită. Astfel, părinților li se atribuie în foarte mare măsură 94,57% și în mare măsură 4,89% responsabilitatea pentru absența de la școală a copiilor lor.

Există o corelație clară pe regiuni și județe privind răspunderea în cazul absenteismului elevilor și a influențării pregătirii elevilor pentru teste și examene; în București, rolul consiliului de administrație al școlii, respectiv al directorului este considerat mai important decât în celelalte județe.

Sub aspect legal, elaborarea politicilor școlii privind disciplina și absenteismul, atitudinea instituțională față de acest fenomen reprezintă un atribut al consiliului de administrație. Semnificativ este rolul slab atribuit consiliului de administrație al școlii (numai 8%). Responsabilitatea mare și foarte mare (12%) sunt atribuite directorului, respectiv dirigintelui (19%) și profesorilor (14%).

În cazul atribuirii de răspunderi privind nivelul ridicat al absenteismului elevilor, răspunderea respectivă atribuită inspectoratului școlar și cea pentru asigurarea personalului sunt corelate pozitiv, de asemenea, corelate sunt și atribuirile de responsabilitate guvernului și consiliului județean. Se observă corelații negative între atribuirile de răspunderi pentru director și inspectoratul școlar – cei care consideră că inspectoratul are răspundere mare, consideră că directorul are răspundere mică, și viceversa; același tip de corelație negativă apare și între inspectoratul școlar și primărie. Răspunderea privind nivelul ridicat al absenteismului atribuită consiliului de administrație al școlii este corelată cu deficiențele procesului de notare și a procesului de predare-învățare.

Responsabilitatea profesorilor privind reducerea abandonului școlar este corelată cu aspectele psiho-sociale drept cauze ale subiectivității notării. Această sumă de exprimări o putem considera drept o abordare profesională a răspunderii, în care rolul profesorilor, al școlii și al intervenției celorlalte instituții în colaborare cu profesorii și școala contează mai mult decât controlul ierarhic.

Un număr mic de intervievați consideră ca fiind necesare măsuri coercitive și schimbarea legislației în domeniu în scopul reducerii abandonului școlar, ca, de exemplu, amendarea sau pedepse ce vizează depunerea de muncă în folosul comunității de către părinții elevilor cu tendință de abandon școlar sau alte forme de sancționare a părinților.

Observăm o asumare aproape automată a răspunderii pentru siguranța elevilor (77,42%), fără apelul la lege, la care se raportează, totuși, un procent însemnat de respondenți (17,02%). Această situație arată că directorii sunt conștienți și își asumă răspunderea pentru siguranța elevilor, cel puțin la modul formal, declarativ. Considerăm că un procent important din respondenți ia în calcul răspunderea morală a directorului, ca lider și conducător de unitate, iar apoi intervine răspunderea legală (17,20%) sau rezolvarea situațiilor problematice sau disputabile (4,3%).

Identificarea și rezolvarea problemelor

Remediarea disfuncțiilor reprezintă, și aceasta, o etapă sau un segment din acțiunea managerială. Luând în considerare răspunsurile “în foarte mare măsură”, procentele sunt: directorul școlii (84,44%), consiliul de administrație al școlii (71,34%), dirigințele, învățătoarea (58,39%), profesorii (56,86%), inspectoratul școlar (14,17%), primăria (11,01%), guvernul (7,50%), presa (5,43%).

Părți importante din responsabilitatea privind insuccesele școlare ale elevilor se atribuie profesorilor (26%), părinților și familiei (cumulat 31%), elevilor (14%) și școlii (14%). Dacă vom cumula efectul școlii cu al profesorilor, se obține un procent de 40%.

Cei mai importanți factori privind insuccesele școlare sunt de tipul competențelor, metodelor folosite și a culturii organizaționale a școlii (59%), urmați de factori organizaționali (35%) și probleme materiale (6%).

Nu există corelații de nici un tip cu variabila mediu rural-urban, precum și cu variabila sex, ceea ce arată uniformitatea convingerilor între mediile de proveniență a școlilor, privind răspunderea publică în învățământ, precum și lipsa diferențelor de gen în acest domeniu.

Itemul 13, care se referă la atribuirea de responsabilități privind identificarea problemelor din unitatea de învățământ, prezintă o serie de corelații pe care le vom expune mai departe. Corelație pozitivă între atribuirea unor responsabilități crescânde inspectoratului școlar și comportamentul preferențial al

profesorilor, determinat de corupție și interese personale. Într-un fel, respondenții arată că directorii nu pot rezolva această problemă, pe care o “pasează” în sus, ierarhic, inspectoratului școlar, al cărui rol ar fi identificarea acestei probleme și rezolvarea ei.

Rolul sporit al directorului în identificarea problemelor este corelat cu aspectele psiho-sociale ale deficiențelor de notare. Răspunderea sporită a primăriei în identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ este corelată cu răspunderea sporită a guvernului în asigurarea personalului didactic, dar și a primăriei, a directorului și consiliului județean. Această corelație arată că problema asigurării școlilor cu personal este una reală, stringentă și că directorii consideră că toți actorii relevanți trebuie să se implice mai mult. De remarcat că rolul sporit al presei în identificarea problemelor din învățământ este corelat pozitiv cu rolul sporit al consiliului județean, inspectoratului școlar și al guvernului. Corelația negativă a rolului sporit al presei în identificarea problemelor cu aspectele psiho-sociale privind deficiențele de notare se referă mai mult la frică (a elevului și a profesorului) și la oboseală, adică, la aspecte ce sunt mai greu de identificat, mărturisit și de luat în considerare în cadrul instituțional al învățământului.

Răspunderea sporită a inspectoratului școlar privind remedierea disfuncțiilor din școli este corelat, de data aceasta, cu reducerea comportamentului preferențial al profesorilor în notare, cu sporirea rolului inspectoratului în asigurarea resursei umane din școli și cu sporirea rolului inspectoratului școlar în identificarea problemelor, adică, din nou, criteriul puterilor sporite acordate inspectoratului școlar desparte directorii în două categorii, o categorie “conservatoare”, care dorește creșterea rolului inspectoratului, atât în managementul resursei umane, cât și în identificarea și rezolvarea problemelor școlii (întrebarea este: ce rol mai joacă directorul și consiliul de administrație?) și o categorie care dorește mai multă autonomie pentru școală.

Corelația pe regiuni a atribuirii responsabilității privind insuccesele școlare arată că în București se atribuie școlii și profesorilor un rol mai important, pe când în județele din Ardeal familia și părinții, precum și mediul comunitar sunt considerați responsabili cu precădere de insuccesele școlare ale elevilor.

Viziuni privind organizarea și funcționarea școlii: autoritarism, autonomie, participare

Corelația negativă dintre două variabile, prima desemnând măsura în care directorii pot influența participarea părinților la activitățile școlii, iar cealaltă desemnând gradul de răspundere a guvernului în asigurarea personalului arată existența a două credințe – una centralistă, care atribuie guvernului asumarea de răspunderi sporite într-o problemă cheie a descentralizării, și anume asigurarea personalului în școli, și cealaltă, a „împuternicirii” directorului, în detrimentul celorlalte autorități. Confruntarea celor două paradigme, a centralismului, respectiv a autonomiei se propagă și în atitudinea directorilor față de activități comune, cum ar fi influențarea părinților pentru a participa la activitățile școlii și conduce la atitudini diferite – una de pasivitate și neputință, cealaltă de implicare.

Alegerea manualelor este un subiect care a fost reglementat de mai mulți ani, calitatea de decident în această zonă revenind aproape în exclusivitate profesorului sau catedrei de specialitate. Faptul că atribuirea unei răspunderi mari guvernului pentru educarea elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate este corelată cu o capacitate ridicată a directorului de a influența alegerea manualelor reprezintă un aspect al viziunii autoritariste asupra deciziilor din școală, sau al unui management de „mână forte” din partea directorului.

Exprimarea că directorul influențează în mare măsură alegerea manualelor este corelată și cu influențarea încadrării personalului și a participării elevilor la concursuri școlare, stabilirea CDS, a activităților extrașcolare și atribuirea unei răspunderi ridicate profesorului pentru identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ. Aceste corelații fac parte din viziunea școlii cu autonomie ridicată, în care directorul răspunde în mare măsură de asigurarea personalului, poate influența în mare măsură încadrarea profesorilor, dar, în același timp, consiliul de administrație are atribuții și răspunderi în aceleași domenii.

Capacitatea ridicată de a influența stabilirea CDS este corelată cu aspectele psiho-sociale ale subiectivității notării, cu influența mare a inspectoratului școlar în asigurarea personalului școlii și cu responsabilitatea ridicată a dirigintelui în identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ.

Influența ridicată a directorului în stabilirea activităților extrașcolare este percepută după criteriul regional, în Ardeal fiind mai mare decât în București; totodată, această influență este corelată și cu răspunderea ridicată a directorului privind identificarea problemelor școlii. Corelații pe criteriul regional apar și pentru răspunderea în cazul proastei folosiri a resurselor, consiliul de administrație având o răspundere mai mare, în concepția directorilor din Ardeal.

Răspunderea ridicată a directorului școlii, a consiliului de administrație al școlii și al inspectoratului școlar privind asigurarea personalului didactic sunt corelate cu răspunderea ridicată privind formarea continuă a profesorilor și capacitatea de a avea inițiativă în privința demarării proiectelor. Totodată, această inițiativă sporită a directorilor este corelată negativ cu rolul sporit al guvernului în identificarea problemelor din învățământ.

Respondenții care cred că pot influența în mare măsură bugetul școlii (lucru care, în cadrul legal existent, este greu de realizat) insistă mai mult pe cooperarea cu părinții și autoritățile locale, cred că guvernul răspunde în mare măsură de remediarea disfuncțiilor care apar în școlile lor, cred că pot influența în mare măsură demararea de proiecte, cred că răspunderile directorului pentru nivelul ridicat al absenteismului, pentru asigurarea și formarea personalului didactic sunt ridicate. Aceștia mai cred și că rolul inspectoratului școlar în identificarea disfuncțiilor din școli este unul ridicat. Și acest tip de exprimări poate fi încadrat într-o tipologie complezent-conformistă, răspunsurile fiind furnizate în funcție de ceea ce directorii cred că ar fi „*politically correct*”.

Respondenții care consideră că pot influența în mare măsură participarea elevilor la concursurile școlare consideră și că primăria, consiliul județean și consiliul de administrație al școlii răspund în mare măsură de asigurarea personalului didactic, lucru care este destul de departe de realitatea legislativă.

Cei care consideră că directorii sunt răspunzători în mare măsură de siguranța elevilor în școală cred că subiectivitatea notării elevilor se datorează în mare măsură faptului că evaluarea nu ține cont de particularitățile elevilor.

Altă serie de corelații apare între atribuirea de răspunderi pentru asigurarea personalului didactic și identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ și codul regional: în București se plasează răspunderea mai mult în mediul social, iar în celelalte județe mai mult în școală și familie.

Primul cluster identificat este format din persoane cu peste 20 de ani vechime în învățământ, vârsta în jur de 50 de ani și 2-3 ani experiență ca directori, indiferent de regiuni, sex sau mediu rural/urban. Aceștia își explică subiectivitatea notării prin comportamentul preferențial al profesorilor, determinat de interesele personale și corupție și prin aspectele psiho-sociale, reprezentate de lipsa de respect de sine, demnitate și control intern al profesorilor și de superficialitate.

Componenții clusterului se consideră răspunzători în mare măsură în ceea ce privește siguranța elevilor în școală, iar pentru educarea elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate sunt considerați răspunzători în foarte mare măsură părinții înșiși, iar dirigintele, învățătoarea, directorul școlii și școala ca instituție sunt considerați răspunzători în măsura prevăzută de lege.

Responsabilitatea pentru nivelul ridicat al absenteismului elevilor revine părinților, iar asigurarea personalului didactic este atribuită inspectoratului școlar.

Răspunderea pentru identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ din școală revine în foarte mare măsură consiliului de administrație al școlii; remediarea disfuncțiilor apărute în procesul de învățământ din școală cade în foarte mare măsură în sarcina consiliului de administrație al școlii, directorului și profesorilor, iar inspectoratul școlar și primăria răspund în mică măsură.

Respondenții consideră că pot influența luarea deciziilor în mare măsură în cazul stabilirii CDS, a activităților extrașcolare și al pregătirii elevilor pentru teste și examene. Răspunderea pentru proasta folosire a resurselor revine în mare măsură consiliului de administrație al școlii, directorului și primăriei și în mică măsură inspectoratului școlar, profesorilor și dirigintelui.

Acest tip de atitudine a respondenților o putem caracteriza drept critică față de comportamentele neprofesionale ale profesorilor. Totodată, consideră răspunerile ca fiind partajate și reglementate de lege, atitudine oarecum birocratică.

Al doilea cluster este format din directori cu vârste între 45 și 50 de ani, cu experiență în funcție de circa cinci ani, provenind din mediul urban. Aceștia consideră că subiectivitatea notării elevilor se explică prin efectul *halo*, determinat de comportamentul, atitudinea și limbajul acestora și de simpatia sau antipatia profesorului față de elev. Soluția pentru reducerea abandonului școlar constă, în opinia lor, în responsabilitate din partea diriginților și profesorilor, atragerea și responsabilizarea familiilor în viața școlii. Respondenții se consideră răspunzători în mare măsură de siguranța elevilor din școală și consideră că părinții înșiși sunt în mare măsură răspunzători de educarea elevilor rămași singuri acasă, iar școala cu actorii ei - dirigințele, profesorii și directorul - doar în măsura stabilită de lege.

Interesant este că responsabilitatea pentru nivelul ridicat al absenteismului elevilor este în mare măsură atribuită părinților, și în mică măsură actorilor din școală. De asigurarea personalului didactic răspunde în foarte mare măsură inspectoratul școlar și în mare măsură directorul. De identificarea problemelor din școală răspund consiliul de administrație și directorul școlii în foarte mare măsură și în mică măsură primăria. Identificarea problemelor este plasată în domeniul competențelor, tehnicilor și culturii organizaționale și intră în sarcina exclusivă a școlii. Remedierea disfuncțiilor cade în sarcina actorilor din școală amintiți anterior și în mică măsură în sarcina primăriei. Abandonul școlar ar putea fi redus prin soluții de natură organizațională și de acțiune a organizației școlare.

Respondenții se consideră în situația de a influența în foarte mare măsură demararea de proiecte, participarea elevilor la concursuri și pregătirea elevilor pentru examene; de proasta gestiune a resurselor răspund în foarte mare măsură consiliul de administrație și directorul, iar profesorii în mare măsură.

Putem considera această viziune drept una clasică, limitativă chiar, în care rolul școlii este unul bine stabilit și cu responsabilități legate numai de procesele desfășurate în școală. Actorii școlii trebuie lăsați să rezolve singuri problemele, fără interferențe din afara școlii. Există credința că prin perfecționarea individuală și organizațională lucrurile pot fi gestionate în condiții bune.

11.2. Recomandări generale

Utilizarea în proiectarea legislativă și instituțională a conceptului de *ciclu al răspunderii* (*accountability cycle*), care să conducă la identificarea rapidă și simplă a următoarelor aspecte:

- rolurile, răspunerile și procedurile de evaluare a rezultatelor;
- funcțiile administrației centrale, locale și județene în finanțarea și administrarea curentă a fondurilor și investițiilor;
- contribuția autorităților și instituțiilor la stabilirea priorităților, elaborarea politicilor publice și implementarea programelor educaționale.

Ciclul al răspunderii trebuie să prevadă explicit următoarele aspecte:

- cine este răspunzător;
- față de cine este răspunzător;
- pentru ce este răspunzător;
- care sunt consecințele eșecului în atingerea țintelor propuse.

Ciclul al răspunderii va cuprinde analize și evaluări în următoarele domenii: viziunea, misiunea și stabilirea scopurilor strategice, modul în care sunt implementate măsurile financiare, administrative și educaționale, modul în care sunt promovate inițiativele, cum sunt fixate obiectivele și elaborate planurile operaționale, cum funcționează sistemul de dezvoltare profesională și motivare a forței de muncă, modul în care sunt definite, funcționează și sunt luate în considerare diferitele tipuri de raportări (interne și externe), monitorizarea și raportarea eficienței și calității.

Este necesar să se poată identifica pe toate elementele ciclului definițiile (setările) răspunderii, modul în care se închid buclele de *feed-back* și modul în care se realizează managementul, cum funcționează aparatul tehnic pentru toate tipurile de evaluări existente în sistem și modul în care sunt tratate interacțiunile umane în diferite puncte ale ciclului răspunderii.

Este necesară promovarea valorilor care sunt implicate cel mai frecvent atunci când se utilizează conceptul de responsabilitate, și anume: *receptivitatea*, *flexibilitatea*, *consecvența*, *stabilitatea*, *leadership-ul*, *probitatea*, *francheța*, *competența*, *eficacitatea*, *prudența*, *procesul așteptat*, *răspunderea*.

Receptivitatea se referă la acceptarea promptă de către guvernanți, administrație etc. a solicitărilor oamenilor / angajaților de schimbare a politicilor. Receptivitatea presupune o anumită deschidere către oameni, răspunsuri prompte la solicitări, idei sau sugestii și, bineînțeles, cunoașterea a ceea ce vor oamenii.

Flexibilitatea presupune să nu se ignore anumite grupuri sau nevoi locale relevante atunci când se elaborează și administrează politicile, astfel încât să se atingă eficient scopurile politicii.

Consecvența înseamnă a adopta și a respecta constant aceleași principii și a menține același curs al acțiunilor. Ideea este că orice politică, fie ea globală (guvernamentală) sau sectorială, de exemplu, politica fiscală, trebuie să fie lipsită pe cât se poate de contradicții interne. Semnificația mai profundă a acestui tip de consecvență este „raționalitatea”.

Stabilitatea implică faptul că e imperios necesar să existe o anumită consecvență în timp în ceea ce privește politicile publice și administrative; politicile respective vor fi predictibile în domeniile în care nu există o cerere publică pentru schimbare și se va renunța la continuitate numai atunci când cererea publică e reală. Această calitate a politicii și administrației are valoare pentru întreaga societate, dar, mai ales, pentru interesele de afaceri și comerciale. De asemenea, ea are valoare în domeniul „planificării” guvernamentale, adică în luarea deciziilor în mod centralizat.

Leadership-ul se referă la faptul că în societatea contemporană guvernul trebuie să facă mai mult decât să răspundă la solicitările publice, adică trebuie să aibă inițiativa în ceea ce privește propunerea de soluții la anumite probleme și chiar să se implice în definirea acestor probleme.

Probitatea este invocată atunci când vorbim de oameni responsabili sau de instituții responsabile. Putem da ca note definitorii ale conceptului de probitate onestitatea și integritatea.

Francheța. Procesul de elaborare și administrare a politicilor trebuie să fie transparent și deschis analizei publice. Mai mult, sistemul politic trebuie să evidențieze importanța diverselor probleme, mai degrabă decât să le obscurizeze prin diverse proceduri sau intervenții personale. Francheța presupune ca note definitorii deschiderea, cinstea și sinceritatea.

Competența. Elaborarea și administrarea politicilor va fi ghidată cu ajutorul standardelor și a obiectivelor recunoscute, în cazul în care acestea există, iar expertiza și specializarea ar trebui să fie apreciate de către administrație. Problemele care pot să apară în această zonă sunt legate de separarea mijloacelor de rezultate. În timp ce alegerea mijloacelor se pretează la decizii luate de experți, rezultatele sunt doar amendabile cu ajutorul consultanței oferite de experți.

Eficiența. Realizarea anumitor activități guvernamentale trebuie să fie eficientă, iar administrația guvernamentală va fi evaluată în funcție de cât de oportună e. Conceptul implicat aici este mai larg decât cel de ”eficiență”, deoarece acolo unde sunt implicate multe rezultate și valori în activitatea guvernamentală, devine practic imposibil de măsurat eficiența reală.

Precauția. Acțiunea administrativă trebuie să fie deliberată, gândită și nu elaborată ad-hoc, se va baza pe informații și va demonstra grijă pentru consecințe.

Procesul așteptat. Această valoare pare a fi subînțelesă dacă se vorbește despre receptivitate, probitate, franchețe și precauție. Totuși, la aceste patru valori putem adăuga noțiunea de „non-arbitrariu”. Acesta înseamnă că trebuie păstrate proporțiile acolo unde situațiile diferă în mod evident, adică, rezultatele vor fi pe măsura diferențelor dintre aceste situații. În plus, mai este implicată existența unor șanse egale în ceea ce privește posibilitatea de a influența elaborarea politicilor și tratamentul egal în administrarea lor.

Răspunderea. Doi termeni sunt cruciali aici: direcția și controlul. Problema crucială aici este: răspundere față de cine sau față de ce? Aceste valori pot fi aplicate administrației *per se*, precum și altor domenii ale guvernării sau sistemului guvernamental în ansamblu.

ANEXE

ANEXA 1

Sinteza consultării cu inspectorii școlari privind domeniile responsabilității publice din învățământ

6. Accesul la educație

6.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința accesului la educație?
--

Frecventarea școlii de către unii elevi romi și elevi ai căror părinți nu se interesează de propriii copii –
--

elevi din învățământul obligatoriu.
Părinți plecați să muncească în străinătate
Elevii nu frecventează școala din cauza mediului social din care provin
Părinți care nu au un loc de munca
Familii dezorganizate
Din cauza lipsei spațiilor nu pot fi cuprinși toți copiii în grădinițe, deși sunt solicitari din partea părinților
dezinteresul pentru școala în general
dezinteresul pentru o calificare sau alta
necunoașterea de sine
lipsa orientării școlare și profesionale
lipsa motivării pentru studiu, pentru muncă în general
distanța mare între școala și locuință
Problemele sunt generale: categorii defavorizate (romi), zone sarace, la periferia capitalei, în zone industriale, părinți plecați în străinătate, abandon școlar datorat acestor cauze.
zone sarace, la periferia capitalei, în zone industriale
abandon școlar datorat cauzelor complexe
În București problemele educației sunt legate de tentațiile mari și diverse la care sunt supuși elevii, adolescenții
lipsa studiilor cu privire la necesarul de forțe de muncă pe diferite domenii care să permită orientarea elevilor spre activitățile cu perspectivă de dezvoltare
6.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?
autoritățile locale
scoala (director, diriginte, profesori de la clasă)
autoritățile locale
inspectoratele școlare
ministerul
ONG-uri specializate
Ministerul ar trebui să legifereze măsuri coercitive pentru cei care nu frecventează școala
să se legifereze dreptul la orientare școlară și profesională
să se creeze posturi suficiente pentru psihopedagogi care să realizeze o orientare școlară și profesională eficientă
Primăria, consiliul local, ar trebui să sprijine învățământul prin asigurarea unei baze materiale corespunzătoare instruirii, crearea unui ambient prietenos atât pentru elevi cât și pentru profesori
Școala să fie ajutată de primărie, poliție și jandarmerie.
Cele care se sesizează primele sunt asociațiile de ocrotire a copilului, apoi instituțiile de învățământ (grădinița, școala)
Familia
Ministerul prin politici publice adecvate și studiile necesare orientării în carieră și inserției sociale de succes
autoritățile locale, Protecția copilului și ONG-urile specializate
cooperare între instituții
poliție
jandarmerie
6.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?
Elevi cu probleme sociale
Este implicată numai școala
Factorii implicați au identificat și aplicat modalități practice de integrare a elevilor din familii

defavorizate socio-economic (in general familii de romi)
Scolile, inspectoratele scolare de sector, ISMB si Protectia copilului se implica in rezolvarea acestor cazuri.
Inspectoratul școlar foarte implicat,primăria deloc
În acest moment este mai important fondul de salarii și ca atare contează normele didactice și nu numărul de elevi în clasă, CDȘ nu contribuie la dezvoltarea personală a elevului din aceleași motive. Dorințele, curiozitatea elevului nu pot fi satisfăcute decât dacă se crează o clasă de 30 de elevi care doresc să studieze aceeași disciplină.
Au aparut programe eficiente de integrare si reintegrare scolara ("A doua sansa", de exemplu), exista o implicare din ce in ce mai mare a scolii in reducerea absenteismului si abandonului scolar.
Starea de implicare a celor responsabili este ocazională
Nu există politici publice eficiente , doar proiecte inițiate de persoane diferite cu ocazii diferite și nu în mod constant
6.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind accesul la educație:
Autoritățile locale nu sprijină demersurile școlii pentru că nu există legislație care să oblige în acest sens sau sa-i favorizeze
Prin atitudinea unor parinti fata de scoala, fata de profesori acestia nu constientizeaza ca impiedica accesul la educatie a propriului copil
Desi se preocupa de accesul la educatie autoritatile reactioneaza cu intarziere.
De ani de zile este semnalată această problemă,toată lumea o cunoaște ,dar ea rămâne nerezolvată.
mitul olimpicilor, mitul informaticii și al limbii engleze,desconsiderarea calificărilor, dorința de câștiguri materiale imediate și consistente , lipsa de respect pentru muncă, existența unui învățământ particular care oferă doar diplome nu și pregătire, accesul în învățământ prin dosare nu prin examene ceea ce nu responsabilizează cadrele didactice
mentalitati inechitate ale cetatenilor referitoare la integrarea romilor (o educatie in acest sens nu ar strica), sau in alte probleme ce implica persoane defavorizate.
mentalitatea autorităților este doar reactivă și nu proiectivă, nu reușește să vină în întâmpinarea acestor probleme, să le preîntâmpine
cetățenii se preocupă de o problemă numai în momentul în care devine problema lor, sunt afectați de ea

6.5.Instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind accesul la educație în România

Institutiile persoane din sistemul invatamant	si din de	Institutiile si persoane din sistemul institutional de stat	Autoritati locale	Alte institutiile, persoane si organizatii
Misterul Educației Cercetării		Directia Generala de Asistenta Sociala și Protectia copilului	Comisia de învățământ	ONG-uri
Școala		Directia Generala de Asistenta Sociala și Protectia copilului	Primăria	Agenti economici
Inspectorate scolare		Politia	Consiliul local	Familia
		jandarmeria		Comunitatea locala
				Salvati copiii

			Educatia 2000 plus
--	--	--	--------------------

7. Siguranța și sănătatea elevilor

primele mentionate	Instituti si persoane din sistemul de invatamant	Instituti si persoane din sistemul institutional de stat	Autoritati locale	Alte instituti, persoane si organizatii
Directia Generala de Asistenta Sociala și Protecția copilului	MEdCT	Directia Generala de Asistenta Sociala și Protecția copilului	Corpul de control sanitar al primăriei	Organizatii non-guvernamentale
Poliția	Inspectoratul Scolar al Municipiului Bucuresti	Poliția	Primăria	Comunitatea locală
MEdCT	Institutiile de invatamant	Direcția de sănătate publică	Poliția Comunitară	Agenti economici
Jandarmeria	Jandarmeria	Inspectoratul de sănătate		Familia
	Politia	Ministerul Sănătății		
		Politia		
		O.P.C.		
		Jandarmeria		
		Ministerul sănătății		

8. Asigurarea resurselor materiale și educaționale

8.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confrunta județul dumneavoastră în privința resurselor materiale și educaționale din învățământ?

In privinta resurselor educationale invatamantul se confrunta cu o situatie grava si anume profesori care parasesc sistemul chiar in timpul anului scolar si la clasa nu exista o continuitate din punct de vedere metodic si in unele cazuri chiar stiintific. Acest fenomen se rasfrange negativ asupra dezvoltării elevului

Material didactic vechi ,mijloace audio-video insuficiente

Lipsa resurselor materiale (în majoritatea familiilor) pentru cumpărarea manualelor la învățământul neobligatoriu.

Lipsa materialelor didactice (manuale, planse didactice, computere, acces internet etc.

Dotarea materială, infrastructura unor clădiri ale școlilor

Lipsa manualelor la unele discipline / module .

Dotarea incompletă a cabinetelor și laboratoarelor de specialitate, a atelierelor de instruire practică.

Lipsa resurselor si materialelor educationale moderne in invatamantul primar. Cele ramase in scoli sunt perimate moral. Invatatorii creaza prin eforturi proprii resurse materiale si educationale necesare, dar este mare nevoie de programe educationale computerizate si nu numai.

Materialele educaționale nu sunt suficient difuzate și nu se creează posibilități concrete de aplicare

Resursele de toate tipurile nu sunt niciodată suficiente
Cadrele didactice nu sunt motivate pentru activități extracurriculare, activitatea desfășurată în orele de dirigenție fiind prea eterogenă și supraîncărcată de probleme
8.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?
-primăria
MECT și Guvernul.
Inspectoratele scolare
Directorii să-și construiască bugetele în care să includă bani pentru materiale didactice și dotări moderne.
Primarii(D.A.G.A.U.I.S.C.) să nu mai taie din bugetele grădinițelor capitolele referitoare la material didactic și dotări
8.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?
In acest moment, nu exista preocuparea de a analiza si inlatura cauzele privind fluctuatia foarte mare sau disparitia din ce in ce mai accentuata a resursei umane din sistemul de invatamant; directorii si inspectoratele scolare se implica doar in rezolvarea situatiilor punctuale. Exemplu, plecarea din sistem a unui cadru didactic foarte bun este rezolvata, acolo unde se poate, destul de rapid, prin inlocuirea cu un suplinitor. Parerea mea este ca nu se urmareste interesul elevului atata timp cat el schimba profesori in fiecare an si chiar de cate doua sau trei ori pe an (mai ales informatica si limbi straine).
S-au acordat unele fonduri pentru dotare. Existența și procurarea manualelor este o problemă încă.
neschimbata
Un slab grad de implicare si rezolvare a acestui tip de problema.
O situația gravă o prezintă școlile care sunt cuprinse în BEI motiv pentru care nu primesc bani pentru infrastructură și ca urmare nu au autorizație de funcționare
Se vorbește mult, dar se face mai puțin. Cadrele didactice au întocmit liste pertinente ale resursei existente în școli și a necesarului de materiale educaționale, MEdCT a alocat fonduri pentru cumpărarea de către dascăli a resursei educaționale necesare. Totul este încă în faza de proiect. Există însă și școli foarte bine dotate, cu fonduri de la Banca Mondială. Sunt însă puține, iar școlile de cartier, la marginea orașului (Pantelimon, Republica, spre exemplu) nu beneficiază nici măcar de materialele strict necesare.
Implicarea este diferită ca grad în funcție de motivație și gradul de afectare directă a instituției
8.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind resursele materiale și educaționale din învățământ:
Autoritățile nu constientizează încă situația gravă a dispariției cadrelor didactice bine pregătite din sistem.
Profesorii tineri caută alt loc de muncă din cauza unei salarizări care nu ține cont nici de pregătirea lor profesională, nici de nevoile lor și nici de valoarea reală pe piața muncii a unui profesor;
birocrația unui sistem extrem de centralizat;
lipsa de siguranță a unui loc de muncă prost plătit
-dezinteres
-pasarea responsabilității
Sectorul 4 este un sector sărac și nu sunt bani suficienți pentru salariile cadrelor didactice, de dotări nici nu poate fi vorba. au fost făcute demersuri pentru obținere de fonduri dar s-au respins.
Pentru învățământul neobligatoriu nu se acordă gratuitatea manualelor.
Editurile nu sunt interesate în editarea manualelor cu tiraje mici; autorii de manuale sunt prost plătiți.
Este o slabă tradiție a unei administrații publice eficiente care este responsabilă în mare măsură pentru aceste probleme.
Parinții se înghesuie să își trimită copiii la școli centrale, cât mai bine dotate, școlile de cartier rămânând fără populație școlară. Acolo unde, din partea dascălilor și direcțiilor școlii, au existat preocupări în direcția procurării materialelor prin donații sponsorizate, resursele materiale au fost procurate prin această modalitate.
Mentalitate reactivă

Invatamintul artistic bucurestean nu este considerat o componenta importanta in formarea personalitatii elevilor si nu se acorda resurse financiare pentru baza materiala si spatiu de invatamint adecvat.
In acest moment, nu exista preocuparea de a analiza si inlatura cauzele privind fluctuatia foarte mare sau disparitia din ce in ce mai accentuata a resursei umane din sistemul de invatamant; directorii si inspectoratele scolare se implica doar in rezolvarea situatiilor punctuale. Exemplu, plecarea din sistem a unui cadru didactic foarte bun este rezolvata, acolo unde se poate, destul de rapid, prin inlocuirea cu un suplinitor.

8.5. Instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind resursele materiale și educaționale din învățământul românesc.

primele mentionate	Institutiile si persoanele din sistemul de invatamant	Institutiile si persoanele din sistemul institutional de stat	Autoritati locale	Alte institutii, persoane si organizatii
MEdCT	MEdCT	Institutul de științe ale educației	Primăria	Organizatii nonguvernamentale
Inspectoratele scolare	Inspectoratele scolare	prefectura	Primaria – Comisia de invatamant	Resurse educaționale
Primăria	Institutiile de invatamant		Primarii	Agenti economici

9. Protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare

9.1.Care sunt cele mai mari probleme cu care se confrunta județul dumneavoastră în privința protecției bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare?
Nu există posturi de pază suficiente –1 post de paznic pentru 3 schimburi este foarte puțin. Primăria a promis asigurarea pazei cu personal specializat dar nu s-a realizat nimic. Sunt grădinițe unde paza este asigurată cu contribuția financiară a părinților
-accesul necontrolat în unitățile școlare
Nu există un sistem de sancționare clar, explicit, împotriva celor care săvârșesc astfel de abateri
Sunt raportate cazuri de violență în școli.
Bataile dintre elevi, accesul persoanelor străine în incinta școlilor etc.
Violența în școli
9.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?
Poliția
Școala
Inspectoratul școlar
conducerea școlilor
primăria
comitetele de părinți
Diriginții, directorii de școli
Familia

Ministerul Educației, cercetării și tineretului
Mass media
9.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?
Exista o preocupare permanentă a factorilor responsabili pentru menținerea ordinii în școlile capitalei.
Implicarea este slabă pentru că nu se răspunde sesizărilor chiar și atunci când ele sunt făcute
neschimbată
A crescut – în special în ultimul an – gradul de implicare a celor responsabili datorită aducerii în dezbaterea publică a acestui tip de problemă.
-slabă
Au fost luate măsuri în unele școli: garduri, paznici, jandarmerie, camere video etc , dar până când nu se intervine prin educație pentru schimbarea comportamentelor, nimic nu este eficient.
9.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare:
nu sunt bani pentru plata pazei
Discuția publică și frecvența abordare a acestor probleme de mass media a produs schimbări semnificative în planul sistemelor de gândire.
-dezinteres
În unele cazuri, părinții insistă să-i dea copiilor să răspundă la agresiunea fizică sau verbală tot cu agresiune. Autoritățile caută încă modalități de convingere și educație împotriva agresiunii în școală.
Implicarea se manifestă punctual pentru rezolvarea unei probleme, rareori devine politică educațională
Neimplicarea, lipsa de activism, toleranța exagerată, nepăsare (în lipsa afectării directe)

9.5. Instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare din România:

primele menționate	Instituții și persoane din sistemul de învățământ	Instituții și persoane din sistemul instituțional de stat	Autorități locale	Alte instituții, persoane și organizații
Poliția	MEdCT	Poliția	Primăria	Comunitatea locală
Primăria	Inspectorate școlare	Jandarmeria	Consiliul Local	Familia
Serviciul de pază	Scoala	prefectura		
MEdCT		Gardieni publici		
Familia				

10. Rezultatele școlare – cariera elevului

10.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința rezultatelor școlare și a carierei elevilor?
lipsa de obiectivitate a examenelor naționale ; anul acesta examenul de bacalaureat a fost viciat de publicarea subiectelor și a rezolvărilor acestora;
În unele cazuri este reclamat gradul de promovabilitate la examenele/testele naționale.
Elevii nu sunt motivați să învețe pentru ei, de multe ori cunoștințele asimilate nu sunt utile în viața de zi cu zi, ei sunt tentați să învețe pentru notă. Nu sunt bine orientați pentru carieră.

Consilierea elevilor de gimnaziu privind cariera .
-abandon școlar
lipsa standardelor de evaluare
lipsa consilierii
Integrarea socio profesională a absolvenților
Evaluarea elevilor nu este intotdeauna obiectiva si unitara; completarea greșită a opțiunilor privind admiterea computerizată.
Exista mari diferente intre scolile din cartierele industriale si cele asa-zis "cautate" de elevi, parinti si profesori. In cazul primelor, abia daca se constituie o clasa intai in fiecare an, pe cand celelalte sunt suprapopulate. In felul acesta si incadrarea cu cadre didactice este deficitara in cazul primelor si randamentul scolar este scazut.
Lipsa reperelor clare de orientare
Autoevaluarea incorecta (în unele cazuri) și completarea greșită a opțiunilor privind admiterea computerizată.
Consilierea elevilor de gimnaziu privind cariera .
Autoevaluarea incorecta (în unele cazuri) și completarea greșită a opțiunilor privind admiterea computerizată.
10.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?
SNEE
MEdCT
Inspectoratele școlare
Profesorii,conducerile școlilor,consilierul școlar și familiile elevilor
Cadrele didactice, parintii, comunitatea locala, aautoritatile scolare.
In primul rand scolile, pentru ca ele isi cunosc cel mai bine problemele, apoi inspectoratele scolare si MedCT, care ar trebui sa aplice strategii de rehabilitare si morala si materiala a acestor scoli marginase.
Diriginții
Directorii școlilor
MF
Guvernul României
AMOFM
Instituții de prognoză asupra necesarului de forță de muncă
Diriginții și consilierii școlari.
10.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?
Nu par a fi ingrijorati peste masura
stare de anomalie
Implicarea este superficială,nemotivantă.
În proporție de 60 - 70%.
Exista un grad ridicat de implicare datorat unei valorizari relativ ridicate a educatiei si a rezultatelor scolare.
Starea de implicare este slabă, incipientă
10.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind rezultatele școlare și buna orientare a elevilor:
La aceasta situatie de fapt concura acceptul implicit al parintilor care doresc ca elevii sa ia bacalaureatul cu note cat mai mari, ca si "indulgenta" unora dintre profesorii asistenti care admit desfasurarea probelor scrise in conditii ce incurajeaza fraudarea
S-a schimbat atitudinea față de învățatură din ai carte ,ai parte în dacă are studii nu are ce să facă cu ele,mai bine să știe să se descurce în viață

Exista un grad ridicat de implicare datorat unei valorizari relativ ridicate a educatiei si a rezultatelor scolare.
Dat fiind faptul ca educatia este in general valorizata pozitiv in Romania, cadrele didactice si parintii depun eforturi considerabile pentru ameliorarea rezultatelor scolare ale elevilor. Acest efort este contrabalansat de influenta mass media si promovarea unor modele anti-educatie.
deficitar, dezinteres
Blazare, conservatorism
La aceasta situatie de fapt concura acceptul implicit al parintilor care doresc ca elevii sa ia bacalaureatul cu note cat mai mari, ca si lipsa de moralitate a unora dintre profesorii asistenti care admit desfasurarea probelor scrise in conditii ce incurajeaza fraudau
Lipsa consilierilor din fiecare unitate școlară si neimplicarea conducerii scolilor si inspectoratului.
Se incearca sporadic inca reabilitarea scolilor "de cartier", prin investitii financiare in dotarea lor, prin atragerea unor cadre didactice interesate, prin atragerea elevilor prin diferite programe si proiecte gen "Scoala de dupa scoala", "A doua sansa" etc.
Modelele, de cele mai multe ori negative din mass-media ii indeamna pe elevi si parinti sa nu mai insiste pe randament scolar ridicat (exemple ale unor persoane din muzica, afaceri care au bani, fara a avea si educatie).

10.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind rezultatele școlare și cariera elevilor din România

primele mentionate	Institutiile si persoane din sistemul de invatamant	Institutiile si persoane din sistemul institutional de stat	Autoritati locale	Alte institutiile, persoane si organizatii
Școala	Inspectorat Școlar	Consiliul Local	Primaria – Comisia de invatamant	Agenti economici
Școala – cabinete psihopedagogice	MEdCT			Angajatori
MEdCT	Casa ale corpului didactic			
Familia	Școala			
Inspectorat Școlar	Centrele de asistență psiho-pedagogică			
	Institutiile de invatamant superior			

11.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confrunta județul dumneavoastră în privința formării personalului și a carierei personalului din școli?

Formarea initiala deficitara la metodica, cu care vin profesorii (mai ales absolventii facultatilor din Universitatea de Arta Bucuresti)

Lipsa de interes a unor profesori pentru o formare continua, desi Universitatea Bucuresti, Casa Corpului Didactic, British Council etc. ofera numeroase cursuri privind didactica disciplinelor, consiliere educationala si/sau managementul educational.

Resursa umana nu este suficientă, avem suplinitori necalificați, mulți titulari părăsesc sistemul în timpul

anului școlar, salariile sunt foarte mici ,cadrele didactice care își continuă studiile și absolvă învățământul superior sunt plătite inferior celorlalte trepte de învățământ, ceea ce este o discriminare, în final acestea părăsesc sistemul. Nu sunt bani în bugetele grădinițelor pentru formarea personalului
Insuficiente cursuri de formare acreditate, o varietate limitată a ofertei programelor de formare, costurile prea ridicate pentru cadrele didactice.
obligativitatea formărilor plătite de către profesori
desfășurarea formărilor în zilele de sâmbătă și duminică
Cadrele didactice au nevoie de perfecționare, de actualizarea cunoștințelor
Lipsa resurselor financiare ,dezinteresul cadrelor didactice, conservatorismul
Insuficiente cursuri de formare acreditate, o varietate limitată a ofertei programelor de formare, costurile prea ridicate pentru cadrele didactice.
Numărul mare de cadre didactice versus posibilități de formare, diversitatea cererii versus capacitatea de acoperire a cererii etc.
Lipsa de interes a tinerilor pentru cariera didactică
Lipsa resurselor financiare .
11.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?
MEdCT
Inspectoratele școlare
directorii instituțiilor școlare
Primăria,
Consiliul Local
Ministerul Finanțelor
Guvernul, decizii politice
Administrația Școlilor
Universitatea București
Sindicatul
Universitatea de Artă București
directorii instituțiilor școlare de învățământ artistic
proiecte și talk-show-uri, nimic real
Școlile ar trebui să analizeze necesarul de formare a cadrelor didactice
Institutele de învățământ trebuie să răspundă solicitărilor de perfecționare a cadrelor didactice
Instituțiile abilitate în formarea cadrelor didactice: instituții de învățământ superior, case ale corpului didactic etc.
11.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?
Este un grad de implicare insuficient față de nevoile de formare ale cadrelor didactice.
defavorizantă pentru profesori
O parte dintre instituțiile abilitate (CCD, ISMB) se preocupă în mod constant pentru crearea și susținerea unor cursuri într-o manieră modernă și foarte atractivă; Universitatea București a conceput și a desfășurat, cu rezultate foarte bune, cursuri privind didactica disciplinelor; nu s-a realizat mare lucru în universități privind o reformă în sistemul practicii pedagogice – pregătire inițială a viitorilor profesori
Institutele de învățământ superior nu au cursuri de perfecționare, de reconversie profesională sau au costuri foarte ridicate
Sunt alocate fonduri numai prin realizarea de proiecte sau dacă școala și-a cuprins în bugetul anual, nu se ține cont de perfecționarea cadrelor didactice.
Este un grad de implicare insuficient față de nevoile de formare ale cadrelor didactice.
Instituțiile abilitate în formarea cadrelor didactice oferă programe de formare de înaltă calitate, instituțiile de învățământ superior fac față valului foarte mare de cadre didactice care își desăvâresc pregătirea profesională. Cadrele didactice sunt foarte motivate în ridicarea nivelului lor de pregătire și formare.

Dezinteres, demagogie
11.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind formarea personalului din învățământ:
Practica pedagogică este considerată încă "cenusăreașă" disciplinelor din sistemul universitar
Unii dintre profesori consideră o corvoada sau, cel puțin superflua, formarea continuă după examenele de susținere a gradului didactic I
Cadrele didactice sunt prost plătite, dar iau bani din meditații, se realizează un învățământ paralel, ceea ce nu este general-valabil pentru toate cadrele didactice. (excepții unii profesori de matematică, română)
Învățământul nu este productiv, nu produce bani, nu sunt bani pentru învățământ. Salariile cadrelor didactice nu s-au majorat, ci s-a făcut o inginerie, introducându-se sporurile deja acordate de mult în salariul de bază. Praf în ochi.
Mentalitățile nu sunt responsabile în acest caz pentru problemele semnalate, fiind mai mult o problemă a slabei finanțări și a problemelor specifice administrației publice.
formări superficiale
Formarea personalului didactic este necesară și obligatorie și ar trebui să contribuie la ierarhizarea cadrelor didactice.
Există o concepție clară, pozitivă în ceea ce privește necesitatea permanentei pregătiri și formări.
Formalism în formarea inițială și celelalte modalități de formare
Formarea personalului didactic este necesară și obligatorie.

11.5. Instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind formarea personalului din învățământul românesc

primele menționate	Instituții persoane din sistemul învățământ	si din de	Instituții persoane din sistemul instituțional stat	Autorități locale	Alte instituții, persoane și organizații
MEdCT	MEdCT		Ministerul finanțelor	Primăria /Administrația școlilor	Agente economice
Școala	Inspectoratele școlare		prefectura	Consiliul local	ONG cu caracter educațional
Guvern	CCD		Guvern		
parlamentul	Instituțiile de învățământ superior				
	DPPD din universități				

12.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința bugetelor instituțiilor de învățământ și a eficienței cheltuielilor?

Bugete insuficiente ;

sume alocate a se cheltui , uneori, într-o perioadă foarte scurtă de timp.
Primăria nu acordă fonduri suficiente pentru școli,de multe ori nu sunt bani destui pentru salarii.proiectele de buget sunt diminuate,de fapt conducerile școlilor le refac de mai multe ori ,pentru a se încadra în bugetul alocat de primărie școlilor și nu după necesități. Școlile nu au nici un fel de autonomie,centrele bugetare decid
Insuficienta finantare pentru cursurile de formare/dotarile materiale.
-insuficiență
Faptul ca scolile nu dispun de un buget propriu, diferentiat pe nr. de elevi si pe calitatea procesului de invatamant.
Centralizarea resurselor; slaba posibilitate de constituire a unor resurse proprii
12.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?
Au fost sesizate...de nenumărate ori ,dar nu s-au rezolvat
Primaria, Administratia Scolilor, Consiliul Local, Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului, ISJ/ISMB, ONG-uri, agenti economici.
-parlamentul
MECT și primăria.
Institutiile ordonatoare de fonduri: alocarea unui procent mai mare din PIB pentru educatie de catre guvern, fondurile de la bugetul de stat sunt alocate pentru scopuri specifice cu puțină flexibilitate pentru autoritățile locale. Județele și autoritățile locale ar trebui sa aiba libertate deplină în modul de alocare a fondurilor pentru învățământ, putând fi constrânse la efectuarea unui minimum de cheltuieli. Fondurile sa poata fi transferate între capitoare fără a ține seama de sursa finanțării. Bugetele școlare sa fie alocate ca sume globale iar managerilor școlii sa li se delege dreptul de a decide asupra modului de alocare a intrărilor: Mai puține restricții legislative impuse gestiunii fondurilor.
Ministerul, decizia politică
MECT și primăria.
12.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?
neschimbata
Ameliorată. Implicare mai mare. Perioada de a cheltui sumele alocate mai mare.
Este un grad redus/insuficient de implicare.
-sub orice critică
Exista doar faza de proiect a descentralizarii finantarii si managementului in invatamantul preuniversitar.
Inexistentă
12.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind bugetelor instituțiilor de învățământ eficiența cheltuielilor:
Banii sunt ai primăriei și primăria dispune ce se face cu ei.,directorii nu au putere de decizie în problemele de buget.
Școala aparține comunității locale.
Descentralizarea deciziei este foarte departe de sistem
Mentalitatile nu au un aport semnificativ in alocarea bugetului necesar, alti factori fiind responsabili pentru insuficienta alocare (ex: interese economice, politice etc).
-nepăsare
Unii manageri de scoli s-au implicat direct in proiectul de descentralizare a finantarii si managementului in invatamantul preuniversitar, altii inasa asteapta indicatii de la cantru. In general, in scoli, ideea descentralizarii financiare este perceputa cu teama, fiindca oamenii nu sunt foarte bine informati si nu cunosc avantajele si dezavantale (mai putine) ale descentralizarii.

Mentalitatea accepta numai un sistem centralizat

12.5. Instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind bugetele instituțiilor de învățământ și eficiența cheltuielilor

primele mentionate	Instituti si persoane din sistemul de invatamant	Instituti si persoane din sistemul institutional de stat	Autoritati locale	Alte institutii, persoane si organizatii
MEdCT	MEdCT	Guvern	Consiliul Local	Agenti economici
Inspectoratul scolar	Inspectoratul scolar	Ministerul finantelor	Primaria	
parlamentul	sindicatelor	prefectura	Autoritati locale	
	Institutiile de invatamant			

13. Transparență

Gândiți-vă la un set de informații ce ar trebui făcute publice la nivelul școlii, ISJ, MedC, primăriei; aceste informații să facă parte din setul obligatoriu și din darea de seamă publică față de cetățeni, permițând alegerea conștientă, clasificarea, orientarea și facilitând judecățile.

Informația, documentul, statistica	Instituția, nivelul de publicare	Comentarii, argumente, descriere
Bugetul școlii	Scoala	Sa se compare cu standardele de finantare si bugetul calculat pe baza lor
Proiectele școlilor	Scoala	
Bugetul primăriei pe capitole bugetare și pe școli	Scoala, Localitate	Impreuna cu prioritatile de dezvoltare a localitatii
Proiectul managerial	Scoala	Ar trebui publicate in comparatie cu rezultatele evaluarilor, sa se vada diferenta
Rezultatele copiilor	Scoala, Localitate, Judet, National	-
Bugetul pentru formarea cadrelor didactice	Scoala, Localitate, Judet, National	-
Dotările școlilor	Scoala, Localitate, Judet, National	-
Rezultatele școlii	Scoala/ISJ/ISMB	Rapoarte publice asupra performantelor școlii si a dezvoltarii curriculare/institutionale specifice fiecarei unitati
Politicile educationale pe termen mediu si lung	MECT	Strategia de dezvoltare pe termen mediu si lung a invatamantului romanesc, pentru o dezvoltare coerenta la fiecare nivel
Strategia bugetara / proiectul de buget	MECT, Primaria/Consiliul Local	Bugetul alocat institutiilor de invatamant
Dezvoltarea materialelor didactice/strategii didactice /politici educationale	ISE, CCD, ISJ/ISMB	Dezvoltarea materialelor curriculare si a materialelor didactice destinate cadrelor didactice, in concordanta cu evolutia disciplinelor si a reformei educationale
Suporturi de curs pentru pregatirea profesionala	ONG, institutii private, ISJ/ISMB, CCD	Suporturi de curs pentru formarea profesionala a cadrelor didactice
Statistici cu indicatori specifici pentru starea invatamantului	INS, MECT, institutii private (ex. MMT, Gallup)	Documente comprehensive cu indicatori specifici pentru starea invatamantului (promovabilitate, esec/abandon scolar, violenta in scoala, rezultate scolare etc)
Materiale suport pentru cadrele didactice/directori de școli	ISE, CCD, ISMB, ONG/institutii private	Materiale suport pentru managementul clasei, managementul unitatilor scolare
Materiale suport pentru activitati extracurriculare	ISE, CCD, ISMB, ONG/institutii private	Materiale destinate cadrelor didactice/comunitatii locale peentru initierea/derularea activitatilor extracurriculare
Raportul asupra calității	Scoală, primărie, ISJ	-
Cheltuielile	Școala, primăria, ISJ	-

Panul managerial	Școala, primăria, ISJ	-
Necesarul forței de muncă , pe calificări–anticipat 2,3,4 ani	AMOFM	Fdndamentarea planului de școlarizare
Bugetul anual alocat fiecărei unități școlare – pe domenii	Primaria de sector, MECT	Stabilirea priorităților (activități și termene)
Proiectul planului de școlarizare pe o perioadă de 2,3,4 ani	Școala, Inspectorat	Stabilirea necesarului de resursa umană și materială.
Perfecționarea personalului și modalitatea de plată a cursurilor	MECT	Stabilirea unor priorități.

Rezultatele scolii	Scoala/ISJ/ISMB	Rapoarte publice asupra performantelor scolii si a dezvoltarii curriculare/institutionale specifice fiecărei unitati
Politicile educationale pe termen mediu si lung	MECT	Strategia de dezvoltare pe termen mediu si lung a invatamantului romanesc, pentru o dezvoltare coerenta la fiecare nivel
Strategia bugetara / proiectul de buget	MECT, Primaria/Consiliul Local	Bugetul alocat institutiilor de invatamant
Dezvoltarea materialelor didactice/strategii didactice /politici educationale	ISE, CCD, ISJ/ISMB	Devoltarea materialelor curriculare si a materialelor didactice destinate cadrelor didactice, in concordanta cu evolutia disciplinelor si a reformei educationale
Suporturi de curs pentru pregatirea profesionala	ONG, institutii private, ISJ/ISMB, CCD	Suporturi de curs pentru formarea profesionala a cadrelor didactice
Statistici cu indicatori specifici pentru starea invatamantului	INS, MECT, institutii private (ex. MMT, Gallup)	Documente comprehensive cu indicatori specifici pentru starea invatamantului (promovabilitate, esec/abandon scolar, violenta in scoala, rezultate scolare etc)
Materiale suport pentru cadrele didactice/directori de scoli	ISE, CCD, ISMB, ONG/institutii private	Materiale suport pentru managementul clasei, managementul unitatilor scolare
Materiale suport pentru activitati extracurriculare	ISE, CCD, ISMB, ONG/institutii private	Materiale destinate cadrelor didactice/comunitatii locale peentru initierea/derularea activitatilor extracurriculare
Acces la educatie pentru toti cetatenii, dar in special pentru categoriile defavorizate	De la cel mai inalt nivel, pana la ultimul nivel:	Continut faptic, cat mai usor de urmarit si interpretat, masuri de ameliorare obligatorii, cu termene si responsabili bine precizate.
Siguranta si sanatatea elevilor	MEdCT	
Starea asigurarii resurselor materiale și educaționale din învățământ	Inspectorate scolare	
Protectia bunurilor si a persoanelor in unitatile scolare	Institutii de invatamant	
Rezultatele scolare obtinute de elevi si perspective de cariera	Comunitatea locala	
Formarea personalului didactic	Institutii nonguvernamentale etc.	

Buget, eficienta cheltuielilor		
Proiecte si programe educationale derulate		
Activitati extrascolare si extracurriculare		
Participare la examene si concursuri		
Cursuri de pregatire suplimentara		
Activitati de consiliere psihologica pentru cadre didactice, elevi, parinti		
Starea învățământului	MEdC	
Probleme, dificultăți ale educației	IȘJ; MEdC	Structurarea pe tipuri de probleme, urban/rural, probleme specifice pe regiuni, propuneri de variante alternative de rezolvare
Bugetul necesar/elev; Bugetul necesar pe niveluri de performanță – comparativ cu bugetul existent	IȘJ; MEdC	
Probleme în formarea unui corp didactic de calitate - propuneri		
Necesarul forței de muncă , pe calificări–anticipat 2,3,4 ani	AMOFM	Fdndamentarea planului de școlarizare
Bugetul anual alocat fiecărei unități școlare – pe domenii	Primaria de sector, MECT	Stabilirea priorităților (activități și termene)
Proiectul planului de școlarizare pe o perioadă de 2,3,4 ani	Școala, Inspectorat	Stabilirea necesarului de resursa umană și materială.
Perfecționarea personalului și modalitatea de plată a cursurilor	MECT	Stabilirea unor priorități.
Necesarul forței de muncă , pe calificări–anticipat 2,3,4 ani	AMOFM	Fdndamentarea planului de școlarizare
Bugetul anual alocat fiecărei unități școlare – pe domenii	Primaria de sector, MECT	Stabilirea priorităților (activități și termene)
Proiectul planului de școlarizare pe o perioadă de 2,3,4 ani	Școala, Inspectorat	Stabilirea necesarului de resursa umană și materială.
Perfecționarea personalului și modalitatea de plată a cursurilor	MECT	Stabilirea unor priorități.
Raportul asupra calității	Scoală,primărie, ISJ	-
Cheltuielile	Școala, primăria, ISJ	-
Panul managerial	Școala, primăria, ISJ	-

ANEXA 2

Sinteza interviului cu membrii ARACIP

Mai multe legi cuprind prevederi de tipul: “Autoritățile competente sunt obligate să ia măsuri pentru remedierea situației” – rămâne de văzut în ce măsură sunt operaționalizate prin regulamente, metodologii, proceduri.

1. Ar trebui să investigăm în ce măsură fiecare aspect, standard, indicator, descriptor din standarde se propagă în acțiuni specifice, cine este responsabil pentru **remedierea** situației neconforme și pentru **dezvoltare**, creștere.
2. Există, deci, două direcții de acțiune:
 - a. una cu caracter de urgență care se referă la remedierea aspectelor negative, pentru intrarea în legalitatea care are caracter obligatoriu în ceea ce privește îndeplinirea standardelor minime;
 - b. cum să responsabilizăm școlile care îndeplinesc criteriile minimale de funcționare pentru a trece dincolo de aceste criterii. Să investigăm posibilitatea ca odată cu standardele să existe și posibilitatea de a introduce niște cerințe pentru ca școlile să progreseze.

Comentariu

Ar trebui ca responsabilitatea unei organizații să nu treacă pe lângă oportunități, pe lângă șanse și ar fi indicat ca manifestările pozitive, creative, inovative să fie recompensate la timp, de a nu lăsa pe ultimul plan prioritățile privind motivarea și recompensarea.

Poate că nu este nevoie de niște cerințe, deoarece cerințele se pot transforma ușor în obligativitate, ceea ce, în unele cazuri, e bine, în altele, e rău. Intervin aici variabile legate de calitatea managementului și cultura organizațională.

Standardele de calitate se stabilesc pe baza bunelor practici existente pe plan mondial, așa că există necesitatea de a studia sisteme și mai ales modele performante. Cercetarea va avea o secțiune de studiu comparativ a câtorva modele de răspundere publică.

Lucrarea rezultată vine în întâmpinarea cerinței legale pentru MECT de a lua măsuri pentru îmbunătățirea calității învățământului, dar grupul țintă trebuie să fie mai larg, să fie un grup expert dar și un grup de responsabili din școli. Ministerul va trebui să folosească un sistem de indicatori prin care să responsabilizeze toate părțile implicate în procesul de învățământ și în asigurarea condițiilor necesare desfășurării acestuia.

Administrația locală trebuie focalizată, deoarece sunt dificultăți în gestionarea fondurilor și în derularea licitațiilor. Neefectuarea la timp a procedurilor de către consiliile locale, întârzieri în lucrări și achiziții destinate școlilor ar trebui să poată fi sancționate.

Ar trebui să vedem ce există ca pachet legislativ cu privire la prefectură, consilii locale și în această zonă să facem propuneri de articulare și de precizare. Anumite decizii ale consiliilor locale care pot duce la cheltuirea cu altă destinație a banilor cuveniți învățământului ar trebui analizate, ca și circuit de comunicare și aviz de legalitate, pentru ca acest lucru să nu se întâmple. De verificat aceste circuite financiare.

Indicatori și proceduri

Avem percepția situației la nivelul profesorilor, directorilor și autorităților locale, în plus, există și analiza legislației. Pornind de aici, construim indicatori și proceduri.

Rămâne de analizat în ce măsură normele și procedurile actuale permit o anumită autonomie a școlii. Cei care gestionează banii școlilor, ar trebui să fie răspunzători nu numai pentru asigurarea bazei materiale și a condițiilor din școli, ci și în privința anumitor aspecte ale calității.

Va trebui analizat rolul serviciilor specializate în învățământ din primării; responsabilitatea lor pornește din dreptul la educație și din datoria oricărei instituții publice care prestează servicii de a îmbunătăți calitatea serviciului.

Comentariu

Vor fi supuse analizei aspectele legale care enunță aceste principii privind îmbunătățirea serviciilor publice.

În privința folosirii eficiente a banilor, rămâne de văzut care sunt criteriile de eficiență ce se aplică atât școlilor, primăriilor și tuturor celor care gestionează bani publici în educație.

Ipoteză: există o anumită neconcordanță între obiectivele școlilor și administrației locale, uneori ele sunt chiar divergente; probarea acestei situații ar trebui să rezulte din cercetare.

Modalități posibile de a proba:

- prin interviuarea responsabililor din primării, a directorilor și inspectorilor școlari;
- prin aplicarea unor chestionare privind prioritățile;
- prin aplicarea de chestionare privind valorile dominante.

Este necesară scoaterea la iveală a inadvertențelor financiare și a identificării modalităților de luare a deciziilor în școli și primării.

Priorități de lucru

1. Analiza cadrului legislativ românesc, realizarea de observații.
2. Identificarea unor modele în alte sisteme politice și educaționale și realizarea unui studiu comparativ.
3. Identificarea percepțiilor privind responsabilitatea publică.

Din aceste elemente se va putea deduce în ce constau necorelările și lipsurile din sistemul conceptual, percepții și practici sociale.

Teme prioritare: violență, condiții improprii, lipsă de interes; aici explicația se va baza pe modelele culturale.

Vom urmări următoarele aspecte:

- identificarea problemelor;
- descrierea problemelor;
- instituțiile în care se manifestă problemele;
- în ce mod sunt afectați membrii personalului de rezolvarea sau de nerezolvarea problemelor;
- dacă membrii personalului au raportat sau s-au plâns cuiva de situația creată;
- a avut sau nu loc accesarea canalelor de raportare sau de apel, de plângere;
- finalizare, consecințe.

Existența cazurilor în care din diferite motive (presiuni explicite sau teamă, modele culturale de tip „omertă” etc.) nu se închide bucla răspunderii din cauza nesesizării, constituie din punct de vedere juridic un element al priorității riscului RPN (*risk probability number*, probabilitatea ca situația să scape nedetectată) și un element al încetării răspunderii din lipsă de probe.

Este necesară listarea situațiilor cu final negativ pentru un actor participant la acest ciclu al răspunderii – „*failure modes*” – și de construire a secvențelor ciclului răspunderii, arătând zonele cele mai vulnerabile, chiar în circuitele existente.

Ipoteză: cultura ierarhică și distanța mare față de putere vor conduce la situații de conflict, în care două ierarhii concurează pentru obediența și subordonarea unui actor, de exemplu, școala prinsă între ierarhiile din minister, inspectorat și primărie. Ca să nu mai vorbim că politicul se insinuează în ambele zone administrative.

Metodă: se vor consemna diferențele de opinii și percepții dintre actori aparținând diferitelor ierarhii, privind rolurile și funcțiile fiecărei instituții.

ANEXA 3

CHESTIONAR DIRECTORI

1. Enumerați factorii care determină subiectivitatea notării elevilor în învățământul preuniversitar românesc:

2. Pornind de la expresia “Responsabilitatea față de elevi” oferiți cât mai rapid posibil trei cuvinte sau expresii care vă vin în minte în legătură cu aceasta:

Cuvântul / Expresia nr. 1 :

Cuvântul / Expresia nr. 2 :

Cuvântul / Expresia nr. 3 :

3. Vă solicităm acum să vă justificați răspunsurile date la itemul 2:

1. Am răspuns ... (Cuvântul / Expresia nr. 1) pentru că ...

2. Am răspuns... (Cuvântul / Expresia nr. 2) pentru că...

3. Am răspuns... (Cuvântul / Expresia nr. 3) pentru că... au nevoie de profesor pentru a înțelege și a se înțelege pe sine.

4. Vă rugăm să revedeți răspunsurile date la itemul nr. 2 și să clasificați răspunsurile date, în ordinea importanței.

5. Întrebări privind datele personale:

Vârsta	Sex	Vechime în învățământ	Nr. ani experiență ca director	Localizarea școlii	Tipul școlii	Ocupația soțului, soției
	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>			Rural <input type="checkbox"/> Urban <input type="checkbox"/>	Școală cu clasele 1-8 <input type="checkbox"/> Liceu <input type="checkbox"/> Grup Școlar <input type="checkbox"/> Grădiniță <input type="checkbox"/>	

6. Ce soluții vedeți pentru reducerea abandonului școlar?

7. În ce măsură vă considerați răspunzător de siguranța elevilor din școală?

În mare măsură	În mică măsură	Nu este răspunderea directorului	În măsura stabilirii vinovăției	În măsura stabilită de lege
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Cine credeți că poartă răspunderea educării elevilor rămași singuri acasă datorită plecării părinților la muncă în străinătate?

	În mare măsură	În mică măsură	În măsura stabilirii vinovățiilor	În măsura stabilită de lege
Părinții înșiși	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigintele, învățătoarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Școala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primăria, prin departamentele specializate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guvernul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consiliul de administrație al școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altcineva, menționați:.....				

9. Cine este răspunzător pentru agresarea elevilor în școală?

_____ 10. Cine este
răspunzător pentru agresarea profesorilor în școală?

11. A cui este responsabilitatea pentru nivelul ridicat al absenteismului elevilor?

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu
Părinții	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigintele, învățătoarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primăria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guvernul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consiliul de administrație al școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altcineva, menționați:.....				

12. Cine răspunde de asigurarea personalului didactic din unitatea dvs.?

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu
Inspectoratul școlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guvernul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primăria, prin departamentele specializate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consiliul județean	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consiliul de administrație al școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altcineva, menționați:.....				

13. Cine răspunde de identificarea problemelor apărute în procesul de învățământ din școala dvs.?

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu
Inspectoratul școlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Consiliul de administrație al școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primăria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigintele, învățătoarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guvernul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altcineva, menționați:.....				

14. Cine răspunde de remedierea disfuncțiilor apărute în procesul de învățământ din școala dvs.?

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu
Inspectoratul școlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consiliul de administrație al școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primăria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigintele, învățătoarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guvernul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altcineva, menționați:.....				

15. Cui atribuiți responsabilitatea insucceselor școlare ale elevilor dvs.?

16. În ce măsură considerați că puteți influența luarea deciziilor în următoarele domenii:

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu

Alegerea manualelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Încadrarea personalului didactic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilirea CDȘ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilirea activităților extrașcolare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formarea continuă a profesorilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demararea de proiecte naționale și internaționale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bugetul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participarea elevilor la concursuri școlare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pregătirea elevilor pentru teste și examene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participarea părinților la activitățile școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Cine răspunde dacă resursele școlii sunt prost folosite?

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Nu știu
Inspectoratul școlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consiliul de administrație al școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorul școlii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primăria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigintele, învățătoarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guvernul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altcineva, menționați:.....				

VĂ MULȚUMIM PENTRU SPRIJIN!

ANEXA 4

Închidere itemi 9 și 10

9. Cine este răspunzător pentru agresarea elevilor în școală?

10. Cine este răspunzător pentru agresarea profesorilor în școală?

Recodificare: intern, în școală – 1

Extern, ierarhic și administrativ – 2

Extern, societate și comunitate - 3

Descriere	Cod vechi	Cod nou
<i>Lipsa politicilor pentru prevenirea violenței în școli</i>	1	2
Lipsa unor măsuri concrete pentru prevenirea violenței în școli	2	3
Nedepistarea stărilor conflictuale	3	1
Democrația prost înțeleasă	4	3
Persoanele din școală cu atribuții în acest sens	5	1
Profesorii, deoarece nu sunt pregătiți să prevină stărilor conflictuale	6	1
Profesorii, deoarece nu au autoritate în fața elevilor	7	1
Profesorul de serviciu pe școală	8	1
Directorul școlii	9	1
Profesorii	10	1
Forțele de ordine	11	2
Conducerea școlii, consiliul de administrație	12	1

Elevii	13	1
Autoritățile locale prin departamentele specializate	14	3
Primăria, deoarece nu asigură paza	15	3
Forțele de ordine	16	2
Părinții	17	3
Altele	18	4

ANEXA 5

Recodificare item 6

6. Ce soluții vedeți pentru reducerea abandonului școlar?

<i>Tipul soluției</i>	<i>Poziționarea soluției</i> <i>Decizie, loc de desfășurare</i>
1 – Hard - condiții materiale, dotări, nivel de trai, finanțare	1 - Familie
2 – Soft – competențe, tehnici, cultură organizațională	2 - Școală
3 – Organizația. – structură și comportament organizațional, acțiuni ale organizației	3- Mediu social (extern școlii) apropiat 4- Mediu social (extern școlii) depărtat

Loc	Nr. vechi	Tip	Închidere item 6
			6. Ce soluții vedeți pentru reducerea abandonului școlar?
			<u>Responsabilitate din partea diriginților și profesorilor 1</u>
2	1	2	Lecții atractive și interesante
2	2	2	Tratamentul corect și echitabil al elevilor
2	3	2	Tratamentul diferențiat al elevilor
2	4	3	Menținerea legăturii cu familia
1	5	3	Atragerea și responsabilizarea familiilor în viața școlii
	6		Altele
			<u>Intervenția statului și comunității prin programe de sprijin și servicii specializate 2</u>
4	1	1	Ridicarea nivelului de trai
3	2	1	Program de sprijin remunerat cu personal specializat și responsabil
3	3	1	Măsuri de asistență socială pentru familii
3	4	3	Diversificarea activității compensatorii
3	5	1	Sprijinirea elevilor cu părinții plecați în străinătate cu activități de consiliere
3	6	1	Mese calde pentru elevi
4	7	1	Burse de studii care să acopere costurile reale
4	8	1	Intervenția financiară a statului prin fonduri de sprijin și servicii locale
4	9	1	Subvenții și servicii speciale pentru categorii bine definite de nevoi – burse sociale, masa plătită gradual, consiliere, cărți, manuale, transport etc.
	10		Altele
			<u>Schimbarea organizațională și curriculară a școlii 3</u>
2	1	3	Program școlar flexibil

3	2	3	Centre “ <i>after school</i> ” pentru elevi
4	3	2	Modernizarea tehnicilor de învățare
4	4	2	Includerea unei componente mai ample de consiliere în norma didactică
3	5	3	Schimbarea sistemului organizatoric al școlii
4	6	3	Oferta școlară compatibilă cu cererea de pe piața muncii
3	7	2	Consilierea părinților
	8		Altele
			<u>Cooperarea dintre principalii actori educativi 4</u>
3	1	3	Cooperare cu părinții și autoritățile
2	2	3	Ajutor acordat profesorilor din partea comunității – asistenți, voluntariat
2	3	3	Cooperarea cu sectorul non-profit
2	4	3	Strângerea laolaltă a tuturor actorilor – agenți economici, profesori, consilieri, servicii sociale, biserică, familie
	5		Altele
			<u>Modificarea valorilor societale 5</u>
4	1	3	Prețuirea muncii adevărate
4	2	3	Motivarea competiției
4	3	3	Disocierea abandonului școlar de starea de neputință socială
4	4	3	Promovarea nevoii de educație în toate grupurile sociale
	5		Altele
			<u>Măsuri coercitive, legislație 6</u>
4	1	3	Amendă și muncă în folosul comunității pentru părinții elevilor cu abandon școlar
4	2	3	Sanționarea părinților care nu se manifestă responsabil față de copii
	3		Altele
<u>4</u>	<u>1</u>		<u>Schimbarea sistemului de selecție, admitere și promovare a elevilor 7</u>
	2		Altele
4	1	3	Organizarea examenelor de admitere pentru a recompensa pregătirea elevilor
	2		Altele

ANEXA 6

Formular pentru consultarea cu inspectorii școlari

1. Pornind de la expresia “Responsabilitatea față de elevi” oferiți cât mai rapid posibil trei cuvinte sau expresii care vă vin în minte în legătură cu aceasta.

Răspunsul nr. 1

Răspunsul nr. 2

Răspunsul nr. 3

2. Vă solicităm acum să vă justificați răspunsurile.

1. Am răspuns(răspunsul nr. 1) pentru că
2. Am răspuns(răspunsul nr. 2) pentru că
3. Am răspuns(răspunsul nr. 3) pentru că

În acest moment, vă rugăm să revedeți răspunsurile date la itemul nr. 1 și să clasificați răspunsurile date, în ordinea importanței. Rezultatul clasificării (primul, al doilea, al treilea) îl veți înscrie în căsuța rămasă liberă, în dreapta expresiei scrise.

3. Întrebări privind situația dumneavoastră personală

1. Vârsta
2. Sex	<input type="checkbox"/> Masculin <input type="checkbox"/> Feminin
3. Vechimea în învățământ
6. Ocupația soțului/soției (dacă este cazul)
7. Ocupația părinților, corespunzătoare perioadei active	Mama..... Tata.....
8. Copiii dumneavoastră, în cazul în care îi aveți	1. Vârsta.....studii..... 2. Vârstastudii..... 3. Vârstastudii..... 4. Vârstastudii.....
9. Domiciliu	Localitate..... Județ.....
10. Loc naștere	Localitate..... Județ.....
11. Traiectorie profesională Vă rugăm să enumerați locurile de muncă, în ordinea în care ați ocupat aceste posturi	1. Loc muncă..... funcția..... 2. Loc muncă funcția..... 3. Loc muncă funcția..... 4. Loc muncă funcția..... 5. Loc muncă funcția..... 6. Loc muncă funcția.....
12. Cum considerați nivelul veniturilor pe care le obțineți	<input type="checkbox"/> Peste medie <input type="checkbox"/> Mediu <input type="checkbox"/> Sub medie <input type="checkbox"/> Scăzut

4. Punctați adevărul afirmațiilor din tabelul de mai jos, cu note de la 1 la 10; 1 înseamnă foarte puțin și 10 foarte mult. Instituțiile pentru care trebuie să punctați: școala (Sc), primăria (P), consiliul local (CL) inspectoratul școlar (ISJ/ISMB), ministerul educației (MIN), consiliul județean/general (CJ)

Nr. crt.		Sc	P	CL	ISJ	MIN	CJ
1	Este un loc de muncă onorant						
2	Este bine organizat						
3	Produce un serviciu util						
4	Este foarte ierarhizată						
5	Este o instituție prietenoasă cu angajații săi						
6	Angajații muncesc cu plăcere						
7	Este un loc care permite dezvoltarea personală						
8	Este un loc de comunicare și relații umane						
9	Produce avantaje necuvenite celor care lucrează acolo						
10	Urmărește obiective pe termen lung						
11	Este condusă competent						
12	Este un loc de conflict						
13	Este un loc de creație și inovație						
14	Este confruntată cu luptele dintre instituții						
15	Este doar un loc de muncă, în lipsă de altceva mai bun						
16	Are relații foarte bune cu persoanele și instituțiile cu care lucrează						
17	Din câte știu, este implementat un plan de management al calității						
18	Deciziile instituției sunt transparente						
19	Deciziile se iau în mod discreționar, fără baza de consultare						
20	Deciziile luate sunt corecte						
21	Instituția lucrează în interesul cetățenilor						

5. Nemulțumiri, frustrări, insatisfacții profesionale

- a. Enumerați situațiile administrative și decizionale care v-au creat probleme în ultimul timp, îngreunându-vă munca, înrăutățind performanțele dumneavoastră profesionale, creând frustrări și tensiuni și care conduc la un curs al evenimentelor cu care nu sunteți de acord.

Tema , situația problematică	Instituția, instituțiile care au creat sau au facilitat apariția situației problematice	În ce fel vă afectează situația creată (sau persistentă)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5.2. Întrebările următoare se referă la cele 5 situații problematice menționate la itemul anterior.

Menționați dacă ați sesizat pe cineva cu privire la problema respectivă	Dacă da, menționați ce s-a întâmplat ulterior; dacă nu, explicați de ce nu ați sesizat pe nimeni.	În ce fel vă afectează situația creată (sau persistența situației)
1.		

2.		
3.		
4.		
5.		

b. Cum credeți că ar trebui rezolvate situațiile problematice menționate de dumneavoastră la itemul 5.1. sau ce ar trebui făcut?

1.
2.
3.
4.
5.

6. Accesul la educație

6.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința accesului la educație?

Comentariu: pot exista probleme cu frecvența școlii în cazul categoriilor defavorizate – romi, zone sărace și izolate, părinți plecați la muncă în străinătate, alte situații.

.....

.....

.....

.....

.....

6.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

.....

.....

6.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

.....

.....

.....

.....

6.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și

cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind accesul la educație.

.....

.....

.....

.....

.....

6.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind accesul la educație în România.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

6.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate la itemul 6.5. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privită prietenoasă	Cetățenii au încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la accesul la educație în România. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului următor instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Siguranța și sănătatea elevilor

7.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința siguranței și sănătății elevilor?

.....

.....

.....

.....

7.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

.....

7.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

.....

.....

.....

7.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind sănătatea și siguranța elevilor.

.....

.....

.....

.....

7.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu problemele privind siguranța și sănătatea elevilor.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

7.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate la itemul 7.5.. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privită prietenoasă	Cetățenii încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la siguranța și sănătatea elevilor în România. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului de mai jos instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Asigurarea resurselor materiale și educaționale

8.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința resurselor materiale și educaționale din învățământ?

.....

.....

.....

.....

8.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

.....

8.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

.....

.....

.....

.....

8.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind resursele materiale și educaționale din învățământ.

.....

.....

.....

.....

8.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind resursele materiale și educaționale din învățământul românesc.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

8.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate anterior, la itemul 8.5. Punctajul este de la 1 la 10, 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privită prietenoasă	Cetățenii au încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la resursele materiale și educaționale ale învățământului din România. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului următor instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare

9.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința protecției bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare?

.....

.....

.....

9.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

9.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

.....

.....

9.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare.

.....

.....

.....

.....

.....

9.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare din România.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

9.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate la itemul 9.5. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privită prietenoasă	Cetățenii au încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la protecția bunurilor și a persoanelor în unitățile școlare din România. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului următor instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Rezultatele școlare – cariera elevului

10.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința rezultatelor școlare și a carierei elevilor?

.....

.....

.....

.....

10.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

.....

10.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

.....

.....

10.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind rezultatele școlare și buna orientare a elevilor.

10.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind rezultatele școlare și cariera elevilor din România.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

10.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate la itemul 10.5. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privată prietenoasă	Cetățenii au încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la rezultatele școlare și cariera elevilor din România. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului următor instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Formarea personalului – cariera personalului

11.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confrunta județul dumneavoastră în privința formării personalului și a carierei personalului din școli?

.....

.....

.....

.....

11.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

.....

11.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

.....

.....

.....

11.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind formarea personalului din învățământ.

.....

.....

.....

.....

.....

11.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind formarea personalului din învățământul românesc.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

11.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate la itemul 11.5. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privată prietenoasă	Cetățenii au încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la formarea personalului din învățământul din România. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului următor instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Buget, eficiența cheltuielilor

12.1. Care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă județul dumneavoastră în privința bugetelor instituțiilor de învățământ și a eficienței cheltuielilor?

.....

.....

.....

.....

12.2. În situația în care aceste probleme există, cine ar trebui să se sesizeze, să analizeze fenomenele și să acționeze pentru remediere?

.....

.....

.....

.....

12.3. Ce se întâmplă acum, cum percepeți starea de implicare a celor responsabili?

.....

12.4. Sisteme de gândire și de percepție a situațiilor problematice: vă rugăm să vă exprimați cu privire la modelele de gândire (mentalități) ale autorităților și cetățenilor, care concurează la persistența și agravarea problemelor privind bugetele instituțiilor de învățământ și eficiența cheltuielilor.

.....

12.5. Vă rugăm să completați în tabelul de mai jos denumirea instanțelor (autorități, instituții, organizații) care pot fi sesizate în legătură cu probleme privind bugetele instituțiilor de învățământ și eficiența cheltuielilor.

Instituția 1	Instituția 2	Instituția 3	Instituția 4	Instituția 5
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

12.6. Vă rugăm să estimați caracteristicile autorităților menționate la itemul 12.5. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

Instituții	Este cunoscută publicului	Este accesibilă și privată prietenoasă	Cetățenii au încredere în instituție	De cele mai multe ori, rezolvă problemele
Instituția 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituția 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.7. Vă rugăm să enumerați instanțele (autorități, instituții, organizații) care pot analiza problemele și au legitimitate în elaborarea de evaluări, analize, rapoarte cu privire la bugetele instituțiilor de învățământ și eficiența cheltuielilor. Vă rugăm să treceți în prima coloană a tabelului următor instanțele identificate, în coloana a doua tipul de documente, rapoarte sau analize realizate, apoi să estimați caracteristicile acestor autorități. Punctajul este de la 1 la 10; 1 înseamnă “foarte puțin” și 10 “foarte mult”.

1. Instituții	2. Raportul, documentul, studiul elaborat	3. Rapoartele sunt cunoscute inspectorilor	4. Rapoartele sunt cunoscute directorilor de școli	5. În ultimul an, am utilizat în practica mea profesională aceste rapoarte
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Transparență, informații publice

Gândiți-vă la un set de informații ce ar trebui făcute publice la nivelul școlii, ISJ, MECT, primăriei; aceste informații să facă parte din setul obligatoriu și din darea de seamă publică față de cetățeni, permițând alegerea conștientă, clasificarea, orientarea și facilitând judecățile.

Informația, documentul, statistica	Instituția, nivelul de publicare	Comentarii, argumente, descriere

VĂ MULȚUMIM PENTRU SPRIJIN!

ANEXA 7

Rezultatele activității de identificare a problemelor la care au participat directori de școli, inspectori școlari, funcționari publici, consilieri locali

ANEXA 7											
NR CRT	Problema/situația problematică	NR CRT	Instituția, instituțiile, persoanele care au creat Problema /situația problematică sau au facilitat apariția ei	NR CRT	În ce fel vă afectează problema/situația problematica	NR CRT	Pe cine ați sesizat cu privire la problemă situația problematică	NR CRT	Dacă da, menționați ce s-a întâmplat ulterior; dacă nu, explicați de ce nu ați sesizat pe nimeni	NR CRT	Explicați cum ați rezolva dumneavoastră problema/situația problematică, dacă v-ar sta în putință

1	plecarea din școală a profesorilor prin demisie-vacantarea catedrelor	1	ofertele alternative de pe piața muncii și salariile mici	1	orele vacante se vor împărți la plata cu ora titularilor care nu doresc aceste ore	1	Inspectorul de personal de la ISJ	1	nimic	1	aș mări salariul cadrelor didactice
4	NA	4	NA	4	demobilizare	4	Ministerul Educației	4	răspuns convențional	4	
6	lipsă de interes instituțional	6	ISJ și ISE	6	periclitează executarea în bune condiții a temelor de plan	6	responsabilul de temă	6	nimic	6	aș asigura continuitatea în activitate
10	NA	10	NA	10	elevii sunt afectați în mod direct	10	Ministerul Educației	10	nimic	10	angajarea de consilieri școlari la fiecare școală
12	promovabilitatea obligatorie a clasei a II-a	12	Ministerul Educației	12	creșterea analfabetismului	12	Ministerul Educației și sindicatele	12	nimic	12	introducerea repetenției de la clasa a I-a

13	NA	13	NA	13	afectare directă	13	factorii de decizie și sindicatele	13	nimic	13	revizuirea programelor școlare
15	NA	15	NA	15	lipsa de interes a copiilor față de școală	15	învățătorii	15	nimic	15	implicarea directorilor unității școlare
17	elaborarea de politici publice	17	lipsa de interes a factorilor politici și de decizie	17	politicile publice afectează întregul sistem	17	factorii de decizie	17	nimic	17	decizii politice
18	discriminările între cadrele didactice titulare și suplinitori	18	Ministerul Educației	18	calitate slabă a actului didactic	18	Ministerul Educației și sindicatele	18	nimic	18	modificarea legislației
25	impunerea unor teme de cercetare neinteresante	25	Ministerul Educației	25	pierdere de timp	25	pe nimeni	25		25	aș discuta utilitatea unor teme înainte de a le impune
26	NA	26	NA	26	pe toate planurile: moral, social, educațional	26	conducerea școlii	26	nimic	26	transferuri

29	NA	29	NA	29	revolte, presiuni	29	primăria	29	s-au găsit parțial soluții	29	închirierea de spații destinate grădinițelor
31	NA	31	NA	31	nu pot oferi directorilor soluții	31	ISJ, inspectorul general	31	nimic	31	solicitarea factorilor responsabili
32	lipsa comunicării între diferitele compartimente ale instituției	32	instituția respectivă și Consiliul de administrație	32	angajații nu cunosc proiectele derulate în cadrul instituției	32	pe nimeni	32		32	aș face întruniri periodice, aș publica buletine informative interne
36	lipsa unui spațiu ptr. activitatea CRAEMB	36	Ministerul de Interne și Ministerul Educației	36	2 ore pierdute pe drum	36	directorul de școală, inspectorat, minister	36	nimic	36	aș instala centrul în spațiul creat la Mircea Eliade
39	imposibilitatea deschiderii la timp a unității școlare datorită reparațiilor	39	legislația greoaie și firma de construcții	39	sesizări, explicații date părinților	39	primăria	39	am monitorizat problema dar nu s-a rezolvat nimic	39	aș modifica legislația și aș monitoriza activitatea firmelor penalizând firmele nereserioase

41	NA	41	NA	41	afectează în mod direct pe învățători	41	Ministerul Educației și sindicatele	41	nimic	41	modificarea legislației
42	NA	42	NA	42	reclamații din partea părinților și chiar a elevilor	42	ISJ, inspectorul general	42	nimic	42	reconversie profesională
55	finanțarea formării evaluatorilor	55	Ministerul Educației și Parlamentul	55	derularea dificilă a evaluărilor instituționale	55	Parlamentul, Ministerul, Guvernul și presa	55	nimic	55	fonduri structurale
57	NA	57	NA	57	acces dificil la unitățile școlare	57	Ministerul Educației	57	nimic	57	formarea de evaluatori
58	lipsa de modele sociale oferite de școală	58	tradiția învățământului din țară	58	scăderea prestigiului școlii în societate	58	Parlamentul, Ministerul, Inspectoratul	58	au apărut articole în presă	58	reformă serioasă a sistemului

59	stagnarea procesului de descentralizare în sectorul educațional	59	instituțiile responsabile ptr. descentralizarea învățământului	59	nu se obțin rezultatele scontate	59	factorii de decizie	59	problema a fost abordată în cadrul CTI	59	identificarea soluțiilor pentru accelerarea descentralizării
----	---	----	--	----	----------------------------------	----	---------------------	----	--	----	--

ANEXA 8

Ghid interviu de grup

Introducere: scopul cercetării, clarificări conceptuale – se prezintă succint definițiile de lucru ale responsabilității publice și ale răspunderii publice

Tema cercetării: Sisteme de răspundere publică în administrația învățământului

Participanții se prezintă

Se detaliază prima activitate – dezbateri a problemei stabilirii și asumării instituționale a responsabilității în administrația învățământului (secvența 1)

Componența focus grup:

2 membri Aracip, 2 funcționari publici MIRA, 2 directori de școli, 2 inspectori școlari, 2 profesori, 2 consilieri locali

SECVENȚA I

Ne vom referi, cum este natural, la sistemul de învățământ, așa cum îl știm. Dar, când vorbim de instituții publice, vom lărgi sfera responsabilității publice la orice instituție pe care dv o considerați necesară în a se implica, în vederea obținerii unor rezultate bune.

1. Care este primul lucru care vă vine în minte atunci când se vorbește despre responsabilitate?
2. Dar atunci când se vorbește despre responsabilitatea publică?
3. Credeți că în prezent instituțiile de decizie de la nivel național își asumă explicit și zona de responsabilitate pe problemele în care au competențe decizionale? Da, Nu, - motivați răspunsul
4. Credeți că în prezent instituțiile de decizie de la nivel județean (municipal, sector) și al localităților își asumă explicit și zona de responsabilitate pe problemele privind învățământul în care au competențe decizionale? Da, Nu, - motivați răspunsul
5. Credeți că în anumite probleme se impune o răspundere colectivă?...inclusiv a instituțiilor din afara sistemului de educație
6. În ce ar consta asumarea răspunderii publice a administrației învățământului în cazul lipsei de interes a elevilor pentru școală?
7. Ce credeți că este de făcut în cazul copiilor care nu frecventează școala? Referiți-vă la cât mai multe instituții publice. (*se notează pe flip chart*)
8. În ce măsură lucrurile pe care le-ați enunțat anterior (*vezi flip chart*) se întâmplă în realitate?
9. Cum putem ști dacă sunt diferențe mari între ce trebuie să îndeplinească o instituție de învățământ (de administrare a învățământului) și ce realizează aceasta în realitate?
10. Se poate oare evalua sau măsura responsabilitatea publică a unei instituții de învățământ (de administrare a învățământului)? Cum?

11. Să spunem că ați putea vorbi timp de un minut cu ministrul educației pe tema responsabilității ministerului față de elevi – ce i-ați spune?

Timp estimat: 1 oră. Se vor înregistra discuțiile.

SECVENȚA A 2-A

Este o sesiune care va fi condusă prin metoda contribuțiilor individuale, pe bilețele, urmată de categorisirea exprimărilor.

Ne vom referi în continuare la situațiile administrative și decizionale care v-au creat probleme în ultimul timp, îngreunându-vă munca, înrăutățind performanțele dumneavoastră profesionale, creând frustrări și tensiuni și care conduc la un curs al evenimentelor cu care nu sunteți de acord.

Prima dată vor fi distribuite 5 seturi de câte 3 bilete colorate diferit, iar pe fiecare bilet va apărea o singură temă sau situație problematică, instituțiile, efectele. Fiecare participant păstrează un “martor” al biletelor scrise pe o foaie de hârtie, ce va fi folosită ulterior.

<i>Problema/situația problematică</i>	<i>Instituția, instituțiile, persoanele care au creat Problema /situația problematică sau au facilitat apariția ei</i>	<i>În ce fel vă afectează problema/situația problematică</i>
---------------------------------------	--	--

Pentru a păstra asocierea dintre temă, instituții și efecte, biletele vor fi numerotate în prealabil și distribuite în seturi de câte 3, fiecare set având același index.

După notare, se postează biletele pe trei panouri și se grupează în categorii, cu ajutorul participanților.

Întrebările următoare se referă la situațiile problematice menționate la itemul anterior; aici intervine utilitatea notelor pe hârtie.

<i>Pe cine ați sesizat cu privire la problemă situația problematică</i>	<i>Dacă da, menționați ce s-a întâmplat ulterior; dacă nu, explicați de ce nu ați sesizat pe nimeni</i>	<i>Explicați cum ați rezolva dumneavoastră problema/situația problematică, dacă v-ar sta în putință</i>
---	---	---

Vor fi 4 tipuri de bilete, câte 5 seturi.

Codul culorilor: verde – teme, bleu – instituții și persoane cauzatoare de probleme, mov – efecte produse, roșu – instanțe de apel, albastru – consecințe, gri – justificarea non-acțiunii, verde închis – proiecția ideală a situației de competență (a putea).

Timp estimat – o oră și jumătate. Total – două ore jumătate.

Anexa 9 Analiza cluster

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S
* * * * *

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)

Rescaled Distance Cluster Combine

C A S E	0	5	10	15	20	25
Label Num	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+

```

113  -+
156  -++-+
111  -+ I
  14  -++-+-----+
148  -+ I           I
110  ---+           I
  46  -++-+         +-----+
117  -+ I           I   I
160  ---+           I   I
  86  -+ +-----+   I
130  -++-+           I
  30  -+ I           I
106  ---+           +-----+
  54  -++-+           I           I
149  -+ +-+         I           I
128  -++-+ I        I           I
131  -+  +-----+   I           I
   7  -++-+ I        I           I
134  -+ +-+         I           I
161  ---+ I        +-----+   I
135  -----+       I           I
   9  -++-+         I           I
  31  -+ +-+         I           I
150  ---+ +-----+   I
  37  -++-+ I        I           I
127  -+ +-+         I           I
  18  ---+           I           I
100  ---+           I           I
  12  -----+-----+   I
141  -----+       +-----+   I
112  -----+       +-----+   I
   6  -+-----+       I
126  -+           +-----+
154  ---+         I
164  ---+-----+
  27  ---+

```

Variabile v1_2, v6_1, v7sig, v8_2

13. Modul de formare pentru autoritățile locale în domeniul răspunderii publice în sistemele educaționale

Cuprins

1. Introducere
2. Obiectivele cursului
3. Metodele folosite în cadrul cursului
4. Diagnoza nevoilor de educație pentru valori a decidenților din administrația învățământului preuniversitar
5. Program cadru de formare a competențelor de cooperare
6. Proiectarea programelor și planificarea sesiunilor de formare
7. Activități propuse

1. Introducere

Studiile românești privind violența în școli, absenteismul, abandonul școlar, precum și rezultatele obținute de către elevii români în cadrul testărilor internaționale justifică o analiză profundă a cauzelor și responsabilităților instituționale care au condus la aceste rezultate. Printre aceste cauze, un rol important îl pot avea competențele profesionale și modelele de cooperare sau lipsa acestora din cadrul comunităților locale. Din păcate, în cadrul grupurilor respective modelul win-win nu a fost implementat și nici nu funcționează în mod natural.

Acest modul face parte din demersul privind educația pentru valori a personalului implicat în decizii administrative privind învățământul preuniversitar. Ne așteptăm ca în urma parcurgerii acestui modul să sporească accesul, echitatea și calitatea oferite în instituțiile publice și particulare de învățământ. Totodată, gradul de înțelegere a nevoilor de informare și cooperare între școli și autoritățile locale o să crească.

2. Obiectivele modului

Formabilii care au background profesional diferit și aparțin unor instituții diferite, vor dezvolta o înțelegere comună asupra problemelor școlii și învățământului preuniversitar.

Formabilii vor deprinde tehnici și competențe de analiză critică a aspectelor legale, instituționale și sociale, care produc disfuncții datorită lipsei de răspundere și a unui nivel scăzut de responsabilitate / implicare.

3. Metodele folosite în cadrul modului

Metoda de formare se bazează pe utilizarea tehnicilor de dialog și de suspendare a aprecierilor critice pentru a crea un mediu cu receptivitate sporită la analiza imparțială a problematicii comune cu care se confruntă școlile și autoritățile locale.

Recomandăm ca grupurile de formare să fie alcătuite echilibrat, să cuprindă profesioniști din învățământ (directori de școli, profesori, contabili), reprezentanți aleși pe plan local (consilieri locali, primari) și funcționari din administrația publică (funcționari din cadrul serviciilor financiar, asistență socială etc.).

Experiența anterioară a echipei din Laboratorul de Management Educațional arată că acest tip de acțiune formatoare însoțită de consultanță de proces a dus la succesul comunitar și la dezvoltarea unei cooperări inovative acolo unde a existat continuitate în procesul de interacțiune dintre experții educaționali și autorități. Acesta înseamnă

că planificarea unor activități ulterioare de intervenție realizate în timpul formării, a fost un criteriu de succes.

Aspectul practic-aplicativ al activităților de formare se poate combina cu facilitarea formării la locul de muncă. Acest tip de formare are următoarele avantaje:

Relevanță directă pentru activitate: tot ce se învață se poate adapta „pe loc” la contextul localității și al politicilor locale.

În timpul formării există oportunitatea coagulării unor echipe mixte de experți pe plan local și se pot identifica modalități de permanentizare și de instituționalizare a acestei cooperări.

Dezvoltarea spiritului de echipă.

Îmbunătățirea relațiilor între persoanele cu funcții de conducere sau atribuții decizionale în cadrul comunității.

Posibilități mai mari de schimbare la nivelul culturii organizaționale: se știe că atitudinile individuale se schimbă mai ușor în și prin grup. În plus, acordul asupra unor valori și principii comune facilitează evoluția culturală în direcțiile agreate.

Formatorul va trebui să creeze oportunități pentru parcurgerea tuturor etapelor acestui ciclu de către formabili:

plecând de la situația și problemele apărute în practica curentă;

provocând la reflecție asupra acestei practici, care duce la redefinirea problemelor și la identificarea unor noi alternativelor de rezolvare;

creând situații de învățare, prin care sunt dezvoltate acele competențe necesare rezolvării problemelor și redefinirii situațiilor;

oferind oportunități de aplicare a competențelor formate / dezvoltate în situații simulate (pe parcursul stagiilor "în contact direct") dar și reale, prin proiecte și activități desfășurate la nivelul organizațiilor de proveniență.

Având în vedere avantajele menționate, acest ghid se dorește a oferi un sprijin tuturor nivelelor decizionale din interiorul sistemului de învățământ și din cadrul autorităților locale.

4. Diagnoza nevoilor de educație pentru valori a decidenților din administrația învățământului preuniversitar

Vom propune în continuare câteva mijloace de identificare a nevoilor de formare specifică transiterii de misiune și educației pentru valori.

Primul și cel mai simplu este analiza fișei postului, de la ce trebuie să facă fiecare angajat în cadrul atribuțiilor lui "de serviciu", de la suma competențelor profesionale stabilite prin standarde și alte acte normative în vigoare (contract colectiv, contract individual etc.).

Analiza informațiilor de tip cantitativ privind problemele generate în comunitate de către educația deficitară și inadecvată la realitate. De exemplu, nepăsarea părinților privind prezența la școală și abandonul școlar, starea spațiilor școlare, starea clădirilor, nivelul de dotare cu resurse educaționale, numărul angajaților din școală, dacă posturile sunt sau nu ocupate, dacă ocupanții posturilor au nivelul de calificare cerut, delincvența juvenilă și nivelul criminalității pe plan local. Aici, se pot adăuga și datele cantitative legate de corpul profesoral: vârstă, nivel de educație, locuri anterioare de muncă etc.). Toate aceste date sunt utile pentru identificarea și diagnosticarea unor situații de criză sau de risc.

Analiza informațiilor de tip calitativ o completează pe cea menționată la punctul anterior și servește aceluiași scopuri formaționale. Acest tip de informație cuprinde date despre: ambianța din unitățile școlare, implicarea părinților și agenților economici în sprijinirea școlilor. Modul de utilizare a acestor date este similar celor cantitative.

Analiza complexă a comunității în care funcționează unitatea școlară cuprinde:

identificarea componentelor comunitare - dimensiuni fizice, sociale, economice politice și evoluția lor în timp;

explorarea nevoilor și a problemelor comunității;

relația dintre instituțiile educaționale și comunitate - dacă și în ce măsură acestea satisfac nevoile comunitare, ce nevoi comunitare sunt nesatisfăcute, și de ce;

integrarea instituțiilor educaționale în strategia comunitară (dacă aceasta există) și activitatea concretă privind identificarea problemelor comunitare, analiza resurselor, elaborarea politicilor, programelor și planurilor concrete, în vederea rezolvării acestor probleme; realizarea efectivă a acțiunilor și evaluarea impactului comunitar al programelor derulate.

5. Program cadru de formare a competențelor de cooperare

Ziua I - 3 ore

prezentarea cursanților, a formatorilor și a scopului cursului;

neasumarea răspunderii ca sursă de conflict intra- și inter-organizațional;

Ziua a II a – 6 ore

metoda de interviziune Balint pentru analiza disfuncționalităților cauzate de neasumarea răspunderii;

răspundere și responsabilitate: de la obligații administrative, la responsabilitatea profesională;

inițiative în folosul comunității și reguli de cooperare între școală și autoritățile locale; redactarea unui plan de acțiune în comunitate;

evaluarea activităților și identificarea unor oportunități de cooperare între primării și școli.

Competențele personalului cuprins în procesul de formare îi vor permite acestuia:

Să lucreze cu alții – cooperarea se bazează pe valori precum: empatia, solidaritatea, scopul comun, incluziunea socială și dezvoltarea potențialului fiecărui cursant. În acest scop formabilii vor dobândi cunoștințe de bază privind creșterea și dezvoltarea umană.

Să opereze cu concepte specifice din zona identificată de prezenta cercetare: receptivitatea, flexibilitatea, consecvența, stabilitatea, leadership-ul, probitatea, franchețea, competența, eficacitatea, prudența, procesul așteptat, răspunderea.

Lucrul cu și în societate – personalul didactic contribuie la pregătirea tinerilor pentru a deveni responsabili de rolul lor ca cetățeni europeni. Profesorii trebuie să fie capabili să promoveze mobilitatea și cooperarea europeană și să încurajeze respectul și înțelegerea interculturalității. Ei trebuie să aibă o înțelegere corectă atât asupra respectării diversității culturale, cât și asupra identificării valorilor comune. Profesorii trebuie să fie capabili să înțeleagă factorii care contribuie la coeziune sau excludere socială, precum și dimensiunile etice ale societății cunoașterii. Personalul didactic trebuie să activeze eficient la toate nivelurile: local, regional, național, european, global.

Pentru a facilita învățarea socială și a dezvolta mediul comunitar, formabilii trebuie să aibă abilități de autoevaluare și reflecție asupra propriei activități. Reflecția nu este necesară doar la nivel individual, fiind esențial ca aceasta să fie extinsă la nivelul comunității. În acest context, comunicarea devine un instrument deosebit de important pentru dobândirea unei înțelegeri comune privind munca și dezvoltarea unei comunități a muncii. Comunicarea presupune cooperare colegială și interacțiune la multe niveluri, reprezentând un factor cheie pentru o bună racordare a învățământului la nevoile sociale.

Se recomandă ca prezentul program de formare, precum și planurile locale să țină seama următoarele deprinderi și abilități:

- definirea unor scopuri și capacitatea de a le realiza în cooperare și parteneriat;
- abilitatea de a munci în echipă;
- abilitatea de a gândi organizațional, instituțional și în termeni financiari;
- voința de a-și asuma responsabilități și inițiative;
- încrederea în dezvoltarea profesională și personală;
- disponibilitatea de a împărtăși grijile și problemele personale ale colegilor și ale educabililor;
- competențele comunicaționale, autenticitatea și empatia;
- abilitatea de a depăși frustrările non-productive, rezistența la schimbare și blocajele;
- deschiderea la pluralism, multiculturalism și policentrism;
- capacitatea de a se orienta în medii socio-culturale diverse;
- abilitatea de a acționa diferențiat, în funcție de publicul și de situația concretă.

6. Proiectarea programelor și planificarea sesiunilor de formare

Evaluarea programului de formare va răspunde la următoarele întrebări:

Rezultatele corespund scopurilor?

Activitățile au fost eficiente și eficace?

Activitățile au avut valoare pentru participanți ?

Evaluarea formării va avea următoarele scopuri:

Îmbunătățirea operațiilor prin judecarea raportului dintre nevoi, obiective și rezultate (produse și efecte, dorite sau neașteptate), precum și a eficienței utilizării resurselor.

Verificarea existenței unor planuri și programe realizate în cadrul sesiunii.....

7. Activități propuse

Activitățile următoare sunt propuse pentru a identifica modalități de a construi echipe mixte la nivel local, formate din reprezentanți ai administrației locale cu responsabilități în finanțarea învățământului, inspecți școlari, directori de școală. Aceste echipe își vor asuma mai ușor responsabilitățile distribuite și va scădea riscul blocajelor instituționale. Scopul activităților mai constă în a realiza schimbul experiență necesar identificării problemelor din învățământ și a dezvolta activități în sprijinul învățământului, a facilita dialogul între participanți și cunoașterea reciprocă.

Activitatea 1

Se alcătuesc trei, patru grupuri de formabili, în funcție de instituțiile din care provin și atribuțiile acestora. Aceștia vor întocmi un tabel în care se vor evidenția următoarele aspecte:

rolurile, răspunderile și procedurile de evaluare a rezultatelor în instituția din care provin formabilii;

funcțiile administrației centrale, locale și județene în finanțarea și administrarea curentă a fondurilor și investițiilor;

contribuția instituțiilor din care provin formabilii la stabilirea priorităților, elaborarea politicilor publice și implementarea programelor educaționale.

Activitatea 2

Faceți o listă a disfuncționalităților cele mai grave din învățământul preuniversitar local. Pentru fiecare disfuncție, se va completa un tabel care va avea următoarele rubrici:

cine este răspunzător;

față de cine este răspunzător;

pentru ce este răspunzător;

care sunt consecințele eșecului în atingerea țintelor propuse.

Discutați măsura în care cei răspunzători sunt capabili să îndrepte lucrurile și măsura în care aceștia suportă consecințele.

Activitatea 3

Managementul resurselor - I

Scopuri:

Dezvoltarea înțelegerii privind resursele școlii.

Identificarea surselor de finanțare.

Dezvoltarea înțelegerii privind categoriile de cheltuieli implicate în funcțiunea școlii.

Timp – 20 min.

Obiective:

Realizarea unei liste a persoanelor și instituțiilor care pot influența eficiența școlii.

Realizarea unei liste a costurilor implicate de funcționarea școlii.

Metodă – Sarcini individuale urmate de discuții în grup pentru a compara listele.

Materiale – fișă cu structura bugetului școlii

Rezultate așteptate:

înțelegerea rolului persoanelor implicate în organizarea activității dintr-o școală;

înțelegerea rolului instituțiilor cu care colaborează școala;

înțelegerea raportului dintre diferite costuri și a nivelului costurilor necesare pentru funcționarea școlii.

Managementul resurselor II

Unul din scopurile principale ale managementului la nivel local al bugetului învățământului este de a crește nivelul resurselor alocate școlii.

Sarcină de lucru: faceți o listă care să cuprindă resursele umane dintr-o școală, de exemplu, personal didactic, administrativ, de îngrijire etc. instituțiile cu care colaborează școala și rolul lor (de exemplu: inspectoratul școlar primăria, consiliul local, societăți comerciale).

Toate capitolele de cheltuieli pentru funcționarea școlii, de exemplu: salariile profesorilor, încălzire, telefon etc.

Activitatea 4

Identificarea nevoilor elevilor

Scopul activității următoare este să conștientizeze prioritățile educaționale care ar trebui să stea în centrul finanțării învățământului și responsabilitățile instituțiilor față de copii, Sarcinile sunt realizate pentru a încuraja raționamentele și legăturile cauzale între nevoile elevilor și prioritățile de alocare a resurselor.

Discuțiile se vor purta în grupuri alcătuite din 4-5 formabili, folosind următoarele subiecte:

- contextul socio-economic diferit al zonelor în care acționează școlile
- proveniența familială și diferențieri culturale;
- abilități înnăscute ale copiilor;
- nivelul așteptărilor copiilor și părinților (expectanțe privind educația);
- rezultatele anuale ale copiilor și nivelul la care intră în trepte superioare de învățământ.

alte probleme

Discutarea nevoilor copiilor se va grupa în următoarele capitole:

- nivelul și structura cunoștințelor pe care le asigură școala;
- nevoi socio-culturale, emoționale, fizice, spirituale/morale, altele.

Încercați să ierarhizați aceste nevoi

Resurse necesare învățării:

Aceste resurse sunt necesare pentru satisfacerea nevoilor identificate anterior. Lista ce va fi prezentată mai jos va fi folosită pentru a discuta despre relația dintre nevoi și resurse:

- cărți, consumabile, echipamente;
- timpul alocat prin orar, conform normativelor în vigoare, fiecărei discipline de studiu;
- personal didactic – luați în discuție mărimea clasei;
- personal nedidactic;
- perfecționarea profesională a personalului didactic/nedidactic;
- echipamente de multiplicare/fotocopiere;
- curățenie, întreținere spații, încălzire, iluminare;
- mobilier școlar – condiții ergonomice;
- terenuri de joacă și de sport;
- alte dotări;

Activitatea 5

Managementul resurselor – rolul personalului didactic

Scopuri:

- Înțelegerea metodelor de management al resurselor.
- Înțelegerea ariei de responsabilitate pentru profesori și diriginți în managementul resurselor.

Timp – 20 minute

Obiective: discutarea unui plan pentru a identifica diferitele nivele de responsabilitate a profesorilor și diriginților în gestionarea resurselor școlii.

Metoda - sarcină individuală urmată de discuții în grup și apoi în plen.

Rezultate așteptate:

- înțelegerea responsabilităților personalului didactic în gestionarea resurselor;
- propunerea unei politici a școlii pentru implicarea personalului didactic în gestionarea resurselor, în special a resursei de ore a personalului și a resurselor materiale.

Resurse/activități în gestionarea și monitorizarea cărora se pot implica profesorii și diriginții:

- dezvoltarea profesională, deplasări;
- servicii;
- corespondență
- utilități/realizarea de economii (energie, gaz, apă, telefon);
- transport copii;
- întreținerea echipamentelor, laboratoare;
- copiere/fotocopiere;
- reclamă/marketing;
- resurse și materiale;
- mobilier și echipament (întreținere, păstrare);
- manuale, cărți, publicații;
- materiale audio vizuale, software computer;
- coordonarea întreținerii terenurilor;
- procurare mobilier și echipamente;
- realizare proiecte;

- aprovizionare, servicii etc.

Activitatea 6

Rolul comitetelor de părinți

Scopuri:

- conștientizarea rolului comitetelor de părinți;
- rolul conducătorilor comitetelor de părinți în structura decizională a școlii/comunității locale;
- dezvoltarea nevoii de consultare între comitetul de părinți, director, personalul școlii.

Timp – 30 minute

Obiective:

- evidențierea unei structuri de management care să permită consultarea și luarea deciziilor împreună cu părinții;
- programarea ședințelor din timpul anului.

Metode – discuția în grupuri și în plen.

Materiale – folii

Rezultate așteptate:

- înțelegerea noilor responsabilități ale comitetelor de părinți;
- realizarea unor structuri de management pentru a susține bunul mers al școlii;
- realizarea unui plan de lucru, planificarea ședințelor pentru a permite comitetului de părinți și conducătorului comitetului de părinți să-și realizeze sarcinile;
- înțelegerea nevoii de consultare la toate nivelele;
- înțelegerea nevoii de delegare a responsabilităților pentru a asigura folosirea eficientă a resurselor.

Activitatea 7

Managementul resurselor – rolul elevilor

Scopuri:

- să se evidențieze necesitatea informării și implicării copiilor în managementul resurselor;
- să se discute ce tip de informații este dezirabil și fezabil pentru a permite copiilor implicarea în activități de gestiune a resurselor;
- să se dezvolte încrederea în rolul pozitiv al elevilor în îngrijirea școlilor;
- să se determine modul în care elevii pot interveni în efectuarea de economisire a resurselor școlilor.

Timp: 30 minute

Obiective:

- să se identifice deciziile care vizează implicarea elevilor în activități de gospodărire a școlii;
- să se dezvolte inițiativa copiilor pentru a întări rolul lor în școală și comunitate;
- discutarea nivelului de informare a elevilor privind managementul resurselor, incluzând delegarea unor atribuții în gestionarea unor mici fonduri ale colectivelor sau asociațiilor de elevi pentru înfrumusețarea claselor, menținerea curățeniei și

întreținerea terenurilor de joacă și de sport etc.

Rezultate așteptate:

- angajamentul școlii pentru a instrui copiii și a-i implica în: gospodărirea școlii, realizarea controlului, realizarea de economii;
- realizarea unei liste de activități cu sarcinile ce pot fi finalizate de elevi;
- angajamentul școlii în ceea ce privește implicarea elevilor în proiecte ce vizează economisirea de resurse.

Metoda - activități individuale urmate de discuții în plen.

1. Faceți o listă a lucrurilor pe care copiii din școala dumneavoastră:

- a) ar putea să le înțeleagă, în privința nivelului financiar;
- b) ar trebui să le știe;

2. Considerați că elevii pot avea păreri pertinente și de care să țineți seama în:

- a) furnizarea curriculum-ului;
- b) probleme privind mediul înconjurător;

Care credeți că ar putea fi contribuția lor?

3. Propuneți metode prin care copii să aibă un rol mai mare în școală și în comunitate, cum ar fi:

- a) proiecte comunitare de păstrare a bunurilor – cum pot produce, prin acțiunea lor, reducerea nivelului cheltuielilor pentru înlocuirea geamurilor sparte, înlocuirea și repararea băncilor stricate și a scaunelor, cum pot micșora costul încălzirii și iluminatului;
- b) efectuare de exerciții/proiecte de economisire – să calculeze costurile încălzirii clasei, câtă căldură se pierde prin ușile și geamurile deschise etc.

4. Faceți o listă a altor modalități prin care copiii să poată contribui eficient la managementul resurselor.

BIBLIOGRAFIE

Burke, P. J. (1991) „An Identity Theory Approach to Commitment”, în

Reitzes, D. C. Social Psychology Quarterly, vol. 54, nr. 3, p. 239-251.

Gilbert, C. E. (1959) „The Framework of Administrative Responsibility”, în The Journal of Politics, vol. 21, nr. 3.

Hyneman, C. S. (1950) Bureaucracy in a Democracy, New York.

Kanter, R. M. (1968) "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities", în American Sociological Review, nr. 33, p 499-517.

Marx, F. M. (1957) The Administrative State, Chicago.

Pennock, R. J. (1952) „Responsiveness, Responsibility and Majority Rule”, în American Political Science Review, XLVI, September, p. 790-807.

Ranney, A. (1954) The Doctrine of Responsible Party Government, Urbana.

Spiro, H. (1953) „Responsibility in Citizenship, Government and Administration”, în Carl J. Friedrich and J. K. Galbraith, Public Policy, Cambridge, p. 116-133.

Resurse web <http://aracip.edu.ro>

<http://www.achievebc.ca/education/system/accountability/accountability.asp>