

INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
Laboratorul "Management educațional"

DENUMIREA PROIECTULUI: Pregătirea managerilor din învățământul preuniversitar pentru utilizarea noilor sisteme de guvernare

Perioada de derulare: 1 martie 2010 – 31 decembrie 2010

Echipa proiectului:

Numele și funcția	Rolul în proiect	Participare procentuală
Paul Blendea, cercetător științific principal III	Coordonator	75 %
Mircea Bădescu, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	100%*
Ovidiu Măntăluță, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	25%
Tiberiu Marcian Mihail, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	75%
Viorica Pop, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	100%
Nicolaie Neagu, asistent de cercetare II	Membru în echipa de cercetare	50%

* **Notă:** Domnul cercetător Mircea Bădescu este detașat la Comisia Europeană.

Cuprins

1. Introducere.....	3
2. Metodologia cercetării	4
2.1. Metodele de cercetare	4
3. Guvernanța – repere teoretice.....	5
3.1. Definirea guvernanței	5
3.2. Analiză comparativă a reformelor care au produs descentralizare în sectorul educațional.....	9
3.3. Reformele din România și din țările est-europene.....	10
3.4. Descentralizarea deciziilor în perioada de criză economică	12
4. Introducerea noilor sisteme de guvernanță în țările membre ale Uniunii Europene - Cartea Albă a Guvernanței Europene	14
4.1. Prezentare generală a Cărții Albe a Guvernanței Europene	14
4.2. De ce este necesară reforma guvernanței europene?	15
4.3. Contribuția UE la guvernanța globală	24
4.4. De la guvernanță la viitorul Europei	27
5. Spre o guvernanță asociativă în spațiul școlar	30
5.1. Adoptarea guvernanței în spațiul școlar	30
5.2. Modelarea guvernanței în spațiul școlar	39
5.3. Aplicarea guvernanței în spațiul școlar	50
6. Noi modele de guvernanță în învățământul preuniversitar.....	54
6.1 Reforma sistemului educațional preuniversitar	54
6.2. Noi sisteme de guvernanță în educație	56
7. Module de formare pentru inspectorii școlari, directorii de școli și autorități locale.....	64
7.1. Modulul de formare: Procesul decizional – transparență și co-participare la decizie	64
7.2. Modulul de formare: <i>"Spre o guvernanță asociativă în spațiul școlar"</i> – stagiul de formare managerială continuă.....	76
7.3. Modulul de formare: Consolidarea competențelor echipelor mixte la nivel local.....	85
7.4. Modulul de formare: <i>Noile sisteme de guvernanță</i> - stagiul de formare pentru inspectorii școlari	96
8. Concluzii și recomandări.....	109
8.1. Concluzii.....	109
8.2. Recomandări.....	110
Anexe.....	111
Anexa 1: Descrierea proiectului de cercetare	111
BIBLIOGRAFIE	116

1. Introducere

Cercetarea noastră pornește de la prezentarea și analiza principalelor documente elaborate de UE și autoritățile române care vizează introducerea unor noi sisteme de guvernare în statele membre. Documentele elaborate de Președinția României, Guvern, Parlament și MECS prevăd introducerea unor noi sisteme de guvernare în România, în paralel cu descentralizarea sistemului educațional. Lucrarea pornește de la constatarea că, în momentul actual, se înregistrează diferențe mari de la o unitate administrativ-teritorială la alta în aplicarea politicilor de descentralizare, atât pe orizontala profesională, cât și pe verticala administrativă. Pe lângă potențialul de dezvoltare pe care îl aduce diversitatea, aceste diferențe pot să fie și sursa unor conflicte interinstituționale și societale, din această cauză ar trebui identificate și promovate o serie de principii solide și bune practici privind cooperarea dintre inspectoratele școlare și instituțiile școlare subordonate acestora, pe de-o parte, și autoritățile locale - primari, consilii locale, consilii județene – pe de altă parte. În acest sens, proiectul va cuprinde patru module de formare pentru personalul managerial de la nivelul inspectoratelor școlare și al unităților de învățământ, precum și pentru autoritățile locale. De asemenea, deoarece în zona de informare publică, în *mass media* și chiar la nivel de experți există abordări contradictorii, incoerente și confuzii conceptuale în privința descentralizării sistemului educațional și deoarece mesajele publice a căror temă centrală este descentralizarea învățământului au nevoie de un suport conceptual, ideatic și paradigmatic destinat să faciliteze înțelegerea procesului respectiv la nivel social, rolul studiului nostru va fi și unul de sistematizare și clarificare conceptuală.

Dezbaterile de până acum privind descentralizarea pot fi grupate în două categorii: în prima, includem propunerile de politici publice însoțite de argumentarea privind necesitatea și utilitatea implementării măsurilor de descentralizare, iar în a doua, luările de poziție care, susținând existența unor riscuri mari în cazul introducerii descentralizării și invocând inadecvarea măsurilor luate sau preconizate la contextul cultural și economic românesc, se constituie într-un demers de demonizare și de negare a însăși necesității descentralizării. Acestea din urmă par sechele ale unei mentalități centraliste: în țările în care statul a avut o esență rațional-birocrațică (fiind considerat garant al existenței națiunii), toate inițiativele de descentralizare au fost percepute ca atacând acest principiu. În consecință, studiul nostru va evidenția aspectele privind fundamentarea, experimentarea și punerea în practică a elementelor de schimbare în direcția introducerii unor noi sisteme de guvernare, descentralizării și deconcentrării. În acest sens, considerăm că sunt absolut necesare o serie de experimente probative la nivel financiar și managerial destinate să ajute la identificarea atât a riscurilor implicate, cât și a beneficiilor care ar putea rezulta în urma introducerii noilor sisteme de guvernare și a descentralizării.

Funcțiile administrației învățământului sunt distribuite în acest moment între nivelul local, județean și regional al administrației publice și palierele național, județean și local ale sistemului de învățământ preuniversitar. Așa cum sunt definite în această etapă, funcțiile administrației locale și județene sunt preponderent centrate pe finanțarea și administrarea curentă a fondurilor și investițiilor și mai puțin sau deloc orientate spre stabilirea priorităților, spre formularea politicilor publice și spre implementarea programelor educaționale.

Deocamdată, cadrul legal atât cel privind reformele din administrația publică, cât și cel din educație este în continuă schimbare și va mai trece ceva timp până când vom putea constata dacă există sau nu premisele atingerii obiectivelor pentru descentralizarea în educație. Abordarea noastră deschide perspectiva evaluării coerenței strategiilor, politicilor și a

măsurilor noi care se vor aplica în perioada imediat următoare și, mai ales, a coerenței dintre scop și mijloace, la nivelul funcționalității sistemelor nou concepute.

Forțate de criza economică, guvernele țărilor dezvoltate au ajuns la concluzia că e cazul să reducă atribuțiile statului pentru a realiza economii mai mari în cheltuirea banului public și pentru a îmbunătăți eficiența în ceea ce privește managementul resurselor guvernamentale, în același timp, s-a constatat că este necesar să se reafirme controlul politic asupra aparatului de stat. Odată cu expansiunea neoliberalismului, birocrăția s-a dezvoltat pe o scară nemaîntâlnită în democrațiile occidentale. Politizarea eșaloanelor superioare ale aparatului de stat a căpătat astfel o amploare și mai mare. Reafirmarea controlului politic asupra aparatului de stat trebuie să servească unui scop care este câteodată explicit, însă cel mai adesea este implicit, și anume, diminuarea puterii grupurilor de interes.

O altă dimensiune a noului tip de management al treburilor publice presupune reconfigurarea structurilor guvernamentale. În anii '80, puterea asupra deciziilor strategice, în special asupra cheltuielilor bugetare, a devenit inexorabil concentrată la centru, adică în birourile președintelui, primului ministru și ministrului de finanțe. Pe de altă parte, autoritatea în ceea ce privește luarea deciziilor în privința managementului operațiunilor guvernamentale a fost treptat delegată, deregulată și descentralizată tot mai mult. Acest paradox al simultaneității centralizării și descentralizării în structurile guvernamentale a constituit trăsătura fundamentală a noului management al treburilor publice. Factorii politici de decizie au stabilit un control mai mare asupra aparatului de stat deoarece nu au încredere în „mandarinii” care conduc serviciile publice și, în același timp, au împuternicit agențiile birocratice să conducă afacerile guvernamentale. Astfel a apărut pluralismul în sistemele politice care au fost multă vreme conduse de partide puternice, aranjamente corporatiste sau metode consensuale de luare a deciziei în ceea ce privește treburile publice. Au fost elaborate o serie de legi, au fost înființate noi structuri și s-au cristalizat o serie de așteptări ale opiniei publice, care împreună au constrâns elitele politice să-și diminueze modul discreționar de exercitare a puterii și să reducă supremația corpurilor legislative. Continuarea democratizării praxisului politic va avea drept rezultat înțelegerea suveranității populare care acum constrânge elitele politice să modifice Constituția. Astăzi în UE se vorbește tot mai insistent de introducerea unor noi modele de guvernare ca alternativă la acțiunea guvernamentală, care ar viza distribuirea și redistribuirea puterii în spațiul public printr-o negociere/renegociere a autorității și o abordare deschisă a deciziei în rețele de tip parteneriat: parteneriate sociale (guvern – patronat – sindicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă).

2. Metodologia cercetării

2.1. Metodele de cercetare

Metodologia de cercetare care a stat la baza prezentei lucrări a cuprins o *metodă de investigație* selectată în funcție de obiectivul general și obiectivele specifice urmărite prin cercetare. Metoda de investigație utilizată a fost *analiza documentară* care a inclus: a) lucrări din literatura de specialitate dedicată noilor sisteme de guvernare - articole, studii, rapoarte etc.; b) lucrări din literatura de specialitate dedicată descentralizării; c) lucrări din literatura de specialitate dedicată politicilor publice și politicilor educaționale; d) analize, rapoarte și studii dedicate structurilor și mecanismelor decizionale specifice sistemului românesc de educație; e) lucrări din literatura de specialitate dedicată parteneriatului școli–autorități locale.

Cercetătorii implicați în proiect au identificat și parcurs bibliografia relevantă pentru stabilirea reperelor conceptuale privind guvernanta și, de asemenea, au identificat domeniile relevante pentru sistemul educațional.

- Analiza domeniilor identificate și stabilirea celor cu relevanță și posibil impact în sistemul preuniversitar.
- Stabilirea grupului țintă.

Obiectiv general

Noua abordare a sistemului educațional ne permite să realizăm o prezentare teoretică a noilor modele de guvernanta și o serie de patru module de formare destinate directorilor de școli, inspectorilor școlari și autorităților locale, care au drept scop pregătirea lor pentru utilizarea respectivelor modele.

Obiective specifice

- să prezinte viziunea asupra introducerii noilor sisteme de guvernanta în învățământul preuniversitar;
- să prezinte și să analizeze noile sisteme de guvernanta elaborate de UE;
- să prezinte și să analizeze noile sisteme de guvernanta care vor fi introduse în România;
- să elaboreze patru module de formare destinate directorilor de școli, inspectorilor școlari și autorităților locale.

3. Guvernanta – repere teoretice

3.1. Definirea guvernantei

Cele patru schimbări mari care afectează societatea contemporană (Dowbor, 1998, p 30) sunt următoarele: progresul tehnologic, internalizarea (globalizarea n.n.), urbanizarea și polarizarea. Ca reacție la aceste provocări, politologii au elaborat conceptul de “*guvernanta*” care desemnează noi forme de guvernare care sunt alternative la statul unic caracterizat prin suveranitatea Parlamentului, puteri decizionale acordate guvernului și răspundere ministerială directă și la modelul traditional al democrației reprezentative. Apariția acestui nou concept se datorează dinamicii și complexității societății de tip global, în care există zone de influență interorganizaționale, suprastatale și transnaționale. Guvernanta este văzută ca o alternativă la acțiunea guvernamentală clasică, ea vizează redistribuirea puterii în spațiul public prin renegocierea autorității și luarea deciziilor în rețele partenoriale: parteneriate sociale (guvern – patronat – sindicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă). Totodată, guvernanta oferă posibilitatea gestionării acțiunii colective fără intervenția statului, implicării instituțiilor și actorilor care nu aparțin sferei guvernamentale, implicării rețelelor de actori autohtoni, mai ales a societății civile, oamenilor de afaceri și deținătorilor de interese (“*stakeholders*”). March și Olsen (1995, p.6) dau o definiție mai largă a conceptului: “Guvernanta este contextul în care se produce acțiunea cetățenilor și a guvernanților, în care se implementează politicile publice și unde se exprimă identitățile și instituțiile civile”, în timp ce Nugent (1999, p. 12) definește minimal guvernanta ca “...activitate operațională de elaborare a politicilor publice în care guvernul își implică partenerii sociali”. Boyer (1990, p. 51) susține că societatea contemporană se mișcă de la guvernare către guvernanta pe care o definește ca fiind “...acțiunea guvernului plus interacțiunea ei cu partenerii non-guvernamentali în procesul de guvernare, adică în relația lor colectivă cu economia și politicile publice”.

În Anglia s-a vorbit în anii '80 de un nou tip de management și de guvernare corporatistă, ceea ce a semnalat o nouă abordare în ceea ce privește conducerea întreprinderilor publice și private, este vorba de abordarea axată pe interacțiunea sinergică a acționarilor, a directorilor, a angajaților, un management care corelează acțiunea diferiților factori umani și materiali dintr-o întreprindere de orice natură (industrială, financiară, culturală, educațională etc.), în vederea succesului acesteia în atingerea scopurilor pe care și le-a propus.

Cartea Albă a Guvernării Europene propune negocierea colectivă a deciziei și fundamentează o nouă perspectivă asupra puterii, o dispersare a autorității publice prin rețele interactive și se bazează pe gestionarea acțiunii colective fără intervenția obligatorie a statelor membre, implicarea instituțiilor și a actorilor care nu aparțin sferei guvernelor, implicarea rețelelor de actori autohtoni, mai ales a societății civile, a mediului de afaceri și a beneficiarilor.

Guvernarea e un termen confuz și adesea e confundată cu „guvernare”, „management”, „administratie” sau „legislație”. Guvernarea înseamnă ansamblul regulilor (sistemelor de reguli) ce structurează o comunitate și se lasă reperate în limbaj, obiceiuri, coduri de comportament, norme, legi și instituții.¹ Diferența dintre guvernare la guvernare nu este doar o modificare de termeni, de limbaj, ci și o schimbare de optică culturală: membrii comunității nu mai sunt socotiți simplu obiect al aplicării deciziilor și măsurilor administrative, ci participanți, măcar până la un punct, la decizii și condiționează, prin reprezentanți, direct sau indirect, deciziile. În orice caz, concepția oarecum autoritară legată de guvernare a fost înlocuită cu concepția mai curând funcționalistă legată de guvernare.

Într-un studiu recent UNESCO² se precizează faptul că guvernarea nu este un concept abstract pentru că afectează modul în care copiii au acces la școli bine dotate care corespund nevoilor locale. Se referă, de asemenea, la modul în care profesorii sunt pregătiți și motivați, la modul în care ei și școala răspund în fața comunității și părinților pentru rezultatele învățării. Guvernarea în educație se referă la modul în care sunt formulate politicile, sunt identificate prioritățile, alocate resursele și sunt implementate și monitorizate reformele.

Guvernare³

en: Governance, fr: Gouvernance

Termenul *guvernare* se referă la activitatea autorităților executive, a adunărilor (de exemplu, parlamentele naționale) și a organelor judiciare (de exemplu, tribunale naționale).

Dezbaterea pe tema guvernării europene, lansată de către Comisia Europeană prin *Cartea Albă* publicată în iulie 2001, acoperă normele, procedurile și practicile care influențează modul în care sunt exercitate puterile în cadrul Uniunii Europene. Se urmărește adoptarea unor noi forme de guvernare care să aducă Uniunea mai aproape de cetățenii săi, să o facă mai eficientă, să consolideze legitimitatea instituțiilor sale și democrația în Europa. Această guvernare trebuie să se manifeste prin elaborarea și aplicarea unor politici publice mai bune și mai consecvente, pe baza cărora organizațiile societății civile să colaboreze cu instituțiile europene. Ea implică și o îmbunătățire a calității legislației europene, făcând-o mai eficientă și mai simplă. Mai mult decât atât, Uniunea Europeană trebuie să contribuie la dezbaterea referitoare la guvernarea mondială și să joace un rol important în îmbunătățirea modului de funcționare a instituțiilor internaționale.

¹ Cartea Albă a Guvernării Europene

² Overcoming inequality: why governance matters – UNESCO 2008

<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177609e.pdf>

³ Centrul Infoeuropa - Glosar de termeni comunitari http://europa.eu/scadplus/glossary/index_en.htm

Dacă vrem să luăm în considerare etimologia⁴, ca sprijin util pentru a stabili semnificația termenului *governance* (engl.), atunci este de amintit faptul că deja în greaca veche s-a folosit cuvântul „*kybernaien*” pentru a desemna conducerea unei corăbii pe mare. Cuvântul a stat la originea latinului „*governace*”, care s-a transmis mai târziu tuturor limbilor. „*Kybernaien*” înseamnă a imprima direcția unei corăbii aflate pe mare, evident după ce i se stabilește poziția, se determină factorii mediului înconjurător care o afectează și se hotărăște locul în care se vrea să se ajungă. Pe bună dreptate, cei care au stăruit asupra etimologiei au atras atenția asupra împrejurării că a conduce o corabie pe mare nu se reduce la simpla aplicare a unor formule învățate pe dinafară sau a unor prescripții valabile pentru toate cazurile, ci presupune, în plus, decizii în contexte particulare. „Agenții înșiși trebuie să ia în considerare ceea ce este adecvat să facă în împrejurările date pentru a ajunge la țintă.” Ei trebuie să stăpânească, desigur, cunoștințe „tehnice” cu privire la navigația pe mare, dar au nevoie, de asemenea, de capacitatea de a lua decizii înțelepte în împrejurări irepetabile. Această complexitate a „*kybernaien*” o redă în bună măsură distincția dintre „*techne*” (gr. veche) și „*phronesis*”. Este, însă, de adăugat, spre a capta până la capăt semnificațiile cuvintelor hotărâtoare moștenite de cultura în care trăim, că „*phronesis*” înseamnă „abilitate, formată prin cultură, de a lua decizii adecvate în diferite situații unice”, dar și ceva în plus: o înțelepciune de natură morală.

Participarea cetățenilor la procesul decizional presupune deschiderea procesului de elaborare a politicilor la orice fel de schimbări în sfera intereselor și a preferințelor actorilor, acceptarea deliberării și a persuasiunii ca modalități de configurare discursivă a opiniei și a voinței acestora și reorientează legitimitatea deciziei dinspre modelele democrației majoritare sau parlamentare către formele democrației participative și deliberative. Procesul deliberativ ar putea crește eficiența actului de guvernare prin așezarea la masa negocierilor a actorilor non-statali, organizații non-guvernamentale, rețele și comunități care să elaboreze împreună politicile și ar impulsiona schimbarea rolului statului prin reconfigurarea granițelor dintre sectoarele public, privat și voluntar.

În procesul de elaborare a politicilor publice, guvernanta reprezintă, în cadrul sferei publice, un spațiu al acțiunii politice prin care se promovează în mod direct interesele politice ale cetățenilor, care pot participa prin reprezentare activă la procesul decizional. În plus, beneficiarii politicilor se pot organiza într-o “comunitate a politicilor” sau în “rețele ale politicilor” (Rhodes, 2003, p 22), care pot fi: rețele profesionale, rețele de producție, comunități teritoriale sau rețele tematice, pe probleme de politici publice și care sunt deschise tuturor partenerilor interesați de domeniu. Rhodes a definit “rețelele de politici publice” ca fiind “...consorții temporare de organizații interesate să-și utilizeze în comun resursele pentru a obține beneficii reciproce și care acționează în sfera publică fiind, în consecință, supuse obligației de a asigura transparența și controlul cetățenesc” (2003, p. 36–37). În ceea ce privește educația, modul de elaborare a politicilor educaționale din perspectiva modelului colaborativ presupune ca autoritățile statului să își asume un rol activ în mobilizarea reprezentanților societății civile, în crearea unor rețele de actori și în susținerea proceselor decizionale. Cu alte cuvinte, organizațiile statului ar trebui să fie conștiente de necesitatea renunțării la monopolul furnizării serviciilor educaționale și să valorizeze oportunitățile descentralizării puterii de decizie sau a altor forme de coparticipare ca: deconcentrarea, delegarea, dereglementarea și descongestionarea.

Elaborarea politicilor într-o cultură a guvernantei ar crește eficiența și, implicit, succesul lor,

⁴ Rectorul Andrei Marga despre Guvernanta, schimbare culturală, excelență , articol publicat la: 22 feb. 2010.

acestea putând fi măsurate cu ajutorul unor indicatori privind accesul la procesele deliberative, transparența actului decizional și accesul public la informații, precum și includerea majorității cerințelor și preferințelor politice ale partenerilor și beneficiarilor în procesul de formulare a alternativelor.

Orice strategie de schimbare care merge în direcția guvernancei ar trebui să reprezinte o alternativă la mecanismul politic în funcțiune și la modalitățile actuale de elaborare a politicilor de stat: modelul accesului pe agenda instituțională doar a inițiativelor venite din interior (de exemplu, din interiorul instituțiilor guvernamentale) să fie înlocuit cu un model care să includă și inițiativele exterioare (ale grupurilor de cetățeni, ONG-urilor etc.), modelul “politicilor elaborate fără oameni”, adică al politicilor elaborate fără consultarea cetățenilor, grupurilor de interes legitime etc., să fie înlocuit cu unul al “politicilor elaborate împreună cu oamenii”, modelul rațional și comprehensiv al deciziei să fie înlocuit cu unul mai complex și, în fine, modelul implementării “de sus în jos” a politicilor să fie înlocuit cu unul al implementării “de jos în sus”. Elaborarea politicilor presupune un proces mai amplu decât fundamentarea autoritară și ierarhică a deciziei, de aceea, e necesară o reorientare a proceselor de formulare către “politicilor elaborate împreună cu oamenii”, precum și reorientarea axei de implementare a acestora, “de jos în sus”, către interacțiunea strategică a multitudinii de actori implicați în rețelele generate de politici.

Elaborarea politicilor depinde atât de capacitatea politică, cât și de capacitatea publică. *Capacitatea politică* se referă la voința politică, resursele politice și legitimitatea politică a discursului despre interesele și problemele tuturor actorilor implicați: cetățeni, societatea civilă, *mass-media*, opinia publică, politicieni, actori guvernamentali, parlamentari și alți actori politici. Capacitatea politică este importantă în “lupta” pentru agenda politică (publică și instituțională), pentru definirea problemei, pentru focalizarea atenției publice asupra ei pentru a o introduce pe agenda publică, sau, considerând problema cunoscută, pentru a determina schimbarea și pentru formularea politicilor alternative. *Capacitatea publică* privește atât resursele administrative (expertiza, mijloacele financiare și logistica, nivelul de decizie al personalului) și reprezentativitatea celor care sunt implicați în procesul de elaborare a politicilor, cât și implicarea (non-ierarhică) a actorilor privați. Deciziile trebuie să țină cont de faptul că există o raționalitate a sub-sistemelor sociale și să se bazeze pe negocieri între actorii guvernamentali și cei non-statali, publici sau privați.

Introducerea elementelor guvernancei are drept consecință reconfigurarea relației dintre stat și societate, funcțiilor tradiționale ale statului li se adaugă cea de mediator/negociator, noi niveluri ale acțiunii politice, reguli de comportament politic, modele de interacțiune, precum și noi instrumente de elaborare a politicilor: consultare, dialog social, parteneriate, metode deschise de coordonare și co-reglementare, delegare de competențe, externalizare a serviciilor publice etc. Uniunea Europeană a făcut deja primii pași către reglementarea unui cadru politic al guvernancei europene și introducerea democrației participative. În 1998 a fost adoptată *Convenția privind accesul la informație, participarea publicului la luarea deciziei și accesul la justiție în probleme de mediu* (Convenția de la Aarhus, Danemarca) și a introdus *Articolul 47 în Tratatul Constituțional*, intitulat “*Principiul democrației participative*”, care stipulează posibilitatea cetățenilor și a asociațiilor reprezentative de a-și face cunoscute opiniile și de a face schimb de opinii în mod public, în toate domeniile de acțiune ale Uniunii. Apoi, în 2001, Comisia a adoptat *Cartea Albă a Guvernancei Europene*, un document-cadru privind elaborarea politicilor europene într-un mediu interactiv, deschis participării actorilor sociali și *Cartea Albă a Comitetului Regiunilor privind guvernarea pe mai multe niveluri* (2009). Comitetul Regiunilor concepe guvernarea pe mai multe niveluri drept o „...acțiune

coordonată a Uniunii, a statelor membre și a autorităților locale și regionale, bazată pe parteneriat și vizând elaborarea și aplicarea politicilor Uniunii Europene” (UE, Comitetul Regiunilor, 2009, p. 1).

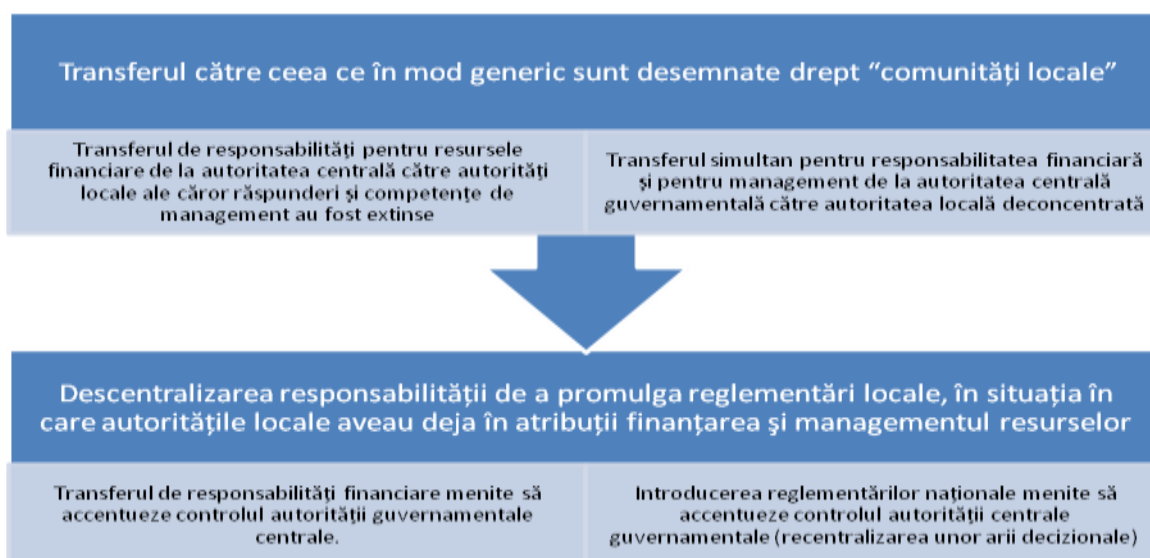
Totuși, eșecul *Agendei Lisabona* care „...este de multe ori atribuit neajunsurilor procesului, în particular faptului că se bazează pe “o metodă deschisă de coordonare” (în mare, e vorba de un sistem de inter-verificare între parteneri egali) și absenței oricărui mecanism care să asigure luarea în serios a angajamentelor de către statele membre”... ar trebui să fie un semnal de alarmă și în privința guvernantei căci „... slăbiciunile în ceea ce privește guvernanta reflectă mai ales „împărțirea constituțională a responsabilităților: în multe zone ale politicii, Comisia nu poate forța statele să se conformeze din simplul motiv că nu are autoritatea să facă acest lucru” (Tilford, S., Whyte, P. , 2010, p. 92-93).

3.2. Analiză comparativă a reformelor care au produs descentralizare în sectorul educațional

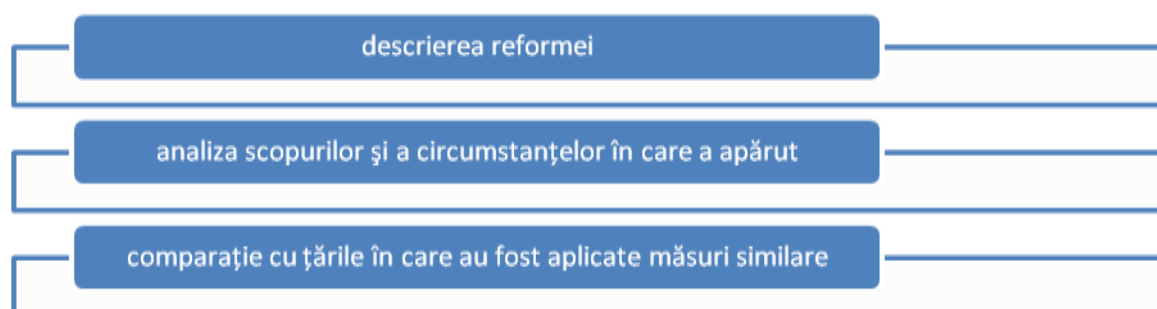
În ultimii 30 de ani, în multe țări europene pot fi exemplificate măsuri de descentralizare în cadrul serviciilor educaționale. Deciziile respective variază mult în ce privește aria responsabilităților ce au fost delegate, partea din resursele totale ce au fost delegate școlilor spre gestiune, tipul de autoritate ce realizează această gestiune și modul în care bunurile și serviciile funcționale sunt achiziționate. Această autoritate poate fi legată de personalul școlii, bunurile și serviciile necesare funcționării sau investiții. Putem realiza o primă distincție între transferul de responsabilitate dintre autoritățile publice de nivel național și local și transferul dintre autoritățile publice, de orice tip, și școli. Tipul de gestiune a deciziilor cunoscut sub numele de “school based management” s-a bucurat de atenție în multe reforme educaționale, dar nu este un panaceu universal și nu întotdeauna a condus la rezultatul dorit: îmbunătățirea activității profesorilor, creșterea gradului de cooperare între aceștia și o atenție sporită acordată elevilor.

Totuși, în toate situațiile, a existat o schemă de delegare financiară și de transfer a autorității decizionale privind cheltuirea fondurilor, precum și formule de finanțare care au căpătat o complexitate din ce în ce mai mare, fiind aplicate de structuri specializate de personal.

Diferite tipuri de transfer de responsabilitate dintre autoritatea centrală și autoritățile locale



Fiecare tip de transfer de responsabilități poate fi analizat folosind următorul model:



3.3. Reformele din România și din țările est-europene

După înlăturarea regimurilor comuniste, multe țări din Europa centrală și de est au început un proces de reformă a structurilor statului, multe din aceste procese fiind neterminate sau distorsionate; în cadrul proceselor de restructurare au fost incluse tentative, încercări și unele reușite în redefinirea rolurilor diferitelor nivele de decizie și de guvernare. Majoritatea țărilor din zonă au început, în ritmuri diferite și cu amploare și impact variate, descentralizarea responsabilităților privind furnizarea serviciilor educaționale la nivele inferioare ale administrației statului.

În România, măsurile de descentralizare, inițiate în sistemul de învățământ la presiunea organismelor externe și, de multe ori, nefinalizate sau efectuate fără evaluarea prealabilă ori post-factum a consecințelor, au transmis nivelelor inferioare sau locale de administrație responsabilități noi, fără a estima pregătirea prealabilă sau competența acestora de a –și asuma aceste responsabilități; comportamentul reactiv, reacția tardivă și inadecvată la realitățile palpabile și transmise din teritoriu, inconsistența și oscilația deciziilor au făcut de multe ori inoperante multe măsuri proiectate și anunțate, crescând ineficiența sistemului și scăzând credibilitatea reformelor structurale.

Procesele de schimbare au implicat modificări profunde, nu au fost simple formalități și nu au constat doar în probleme tehnice. Schimbările au implicat modificarea regulilor care influențează condițiile în care noile generații de cetățeni sunt educate. Noile instituții create se estimează că vor avea un efect de durată pentru dezvoltarea locală și regională, dar în momentul prezent nu sunt receptate ca direcții adecvate și opțiuni viabile, răspunsul social și aprecierea acestor reglementări/dereglementări nu legitimează întărirea acțiunii sau continuarea reformelor în măsura anticipată.⁵ (15)

De regulă, se pun câteva întrebări simple, care sunt fără sens sau nu pot primi răspunsuri simple: dacă descentralizarea este bună sau rea, sau cine (ce organisme sau organizații) ar trebui pus să exercite anumite funcții. Tendința de a răspunde simplist și pripit la acest tip de întrebări, care includ un potențial exploziv și presupun lărgirea prealabilă a cercului de dezbateri (fiindcă includ în mare măsură solicitarea de adeziune la o paradigmă insuficient clarificată și enunțarea de judecăți de valoare în absența datelor relevante și înțelese) pune în pericol orice tip de reformă. Multe instanțe (presă, autorități, vectori de opinie publică, consultanți străini) consideră că este important să găsești soluții, deoarece oricine poate formula probleme. Considerăm că o definiție corectă a problemelor și stabilirea unui cadru conceptual adecvat sunt chiar mai importante decât soluțiile. Oricum, o problemă complexă are soluții graduale, etape în furnizarea acesteia, și mai rar o soluționare completă. Definiția

⁵ Gibson, John, and Hanson, Philip, 1996, - Transitions from below: local power and the political economics of post-communist transitions

problemei, dacă este bine făcută, are șanse să devină mai stabilă decât soluțiile, de multe ori, inerent conjuncturale, stadiale sau parțiale.

Rolul inspectoratelor școlare este încă extrem de important în conducerea operațională și managementul sistemului educațional. În acest material ne-am preocupat numai de modul în care inspectoratele școlare sunt gestionate de la centru. În anii din urmă au operat mai multe reforme care au încercat să redefinească rolul, structura și modul de cooperare a inspectoratelor școlare cu alte instituții și organizații locale. Nu este destul de clar care este impactul la nivel național al acestor reforme, din cauza interferenței dintre aceste instituții și ARACIP, apoi prin delegarea și retragerea delegării către inspectorate a unor linii de finanțare. În ultimii ani au avut loc schimbări radicale ce au necesitat în primul rând conectarea rapidă a autorităților administrației locale la noile funcții și responsabilități privind învățământul. Acestea au căpătat responsabilitatea de bază privind alcătuirea bugetelor educaționale (din surse convenite bugetului central de stat și transformate în cote defalcate ce au fost transferate autorităților locale, surse locale, alte programe și finanțări) și finanțarea cheltuielilor; în momentul de față, acestea sunt responsabile pentru plata salariilor, cheltuielile de funcționare a școlilor (utilități), reparații curente, reparații capitale și cheltuieli de capital. De aceea, ținând cont de această autonomie financiară și fiscală, foarte multe decizii cheie sunt luate la acest nivel.

Scopul fundamental al descentralizării este ca deciziile să fie luate cât mai aproape de nivelul local la care se desfășoară activitățile și se identifică nevoile. Acest proces a luat mult timp, și documentele oficiale de politici publice, care au prescriș pași, au stabilit limite de timp pentru procese și pentru schimbări nu au putut prevedea indecizia și lipsa de angajament a forțelor implicate în negociere și implementare. În această perioadă, rolul ministerului educației s-a modificat, au apărut schimbări structurale și funcționale.

În domeniul managementului financiar, transferarea responsabilităților de finanțare nu înseamnă decuplarea funcțională a ministerului din circuitul informațional și de analiză privind “ce se întâmplă cu banii” alocați sectorului educațional, păstrând implicarea în monitorizarea globală a sectorului educațional. Colectarea datelor privind execuția bugetară permite realizarea unei viziuni de ansamblu asupra structurii cheltuielilor (care transportă informații esențiale despre funcționarea sistemului); în absența acestui circuit informațional, ministerul poartă răspunderea privind rezultatele, dar nu dispune nici de informații și nici de pârghiile acțiune la care ar avea dreptul. Aceste pârghii constau în: standarde de evaluare instituțională în vigoare (inclusiv aici și standardele de cost și financiare), corp de expertiză și proceduri de evaluare instituțională, norme și proceduri de valorificare a rezultatelor evaluărilor, cu efect direct asupra instituțiilor și organizațiilor ce efectuează bugetarea și managementul financiar, oricare vor fi fiind acestea.

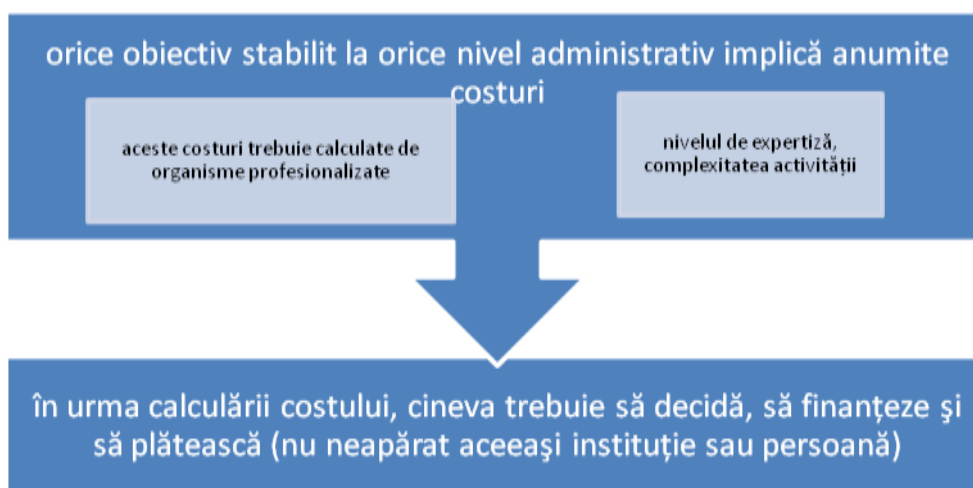
În privința monitorizării execuției bugetare, ministerul de resort va trebui să aibă cunoștință atât de cheltuielile finanțate direct de acesta, cât și de nivelul cheltuielilor efectuate din surse locale, de exemplu pentru personalul didactic. Este nevoie de o gestiune a informațiilor privind diferite niveluri de agregare a numărului posturilor didactice, a informațiilor privind costurile totale și structura acestora, a utilităților și programelor de cheltuieli de capital susținute de fonduri provenind din bugetele locale. Printr-o bună cooperare cu Ministerul Finanțelor publice, care centralizează informațiile privind cheltuielile provenite atât de la ministerul învățământului cât și de la autoritățile locale, se poate evalua impactul financiar la scara întregului sistem, și evaluarea politicilor publice în domeniul finanțării învățământului preuniversitar .

3.4. Descentralizarea deciziilor în perioada de criză economică

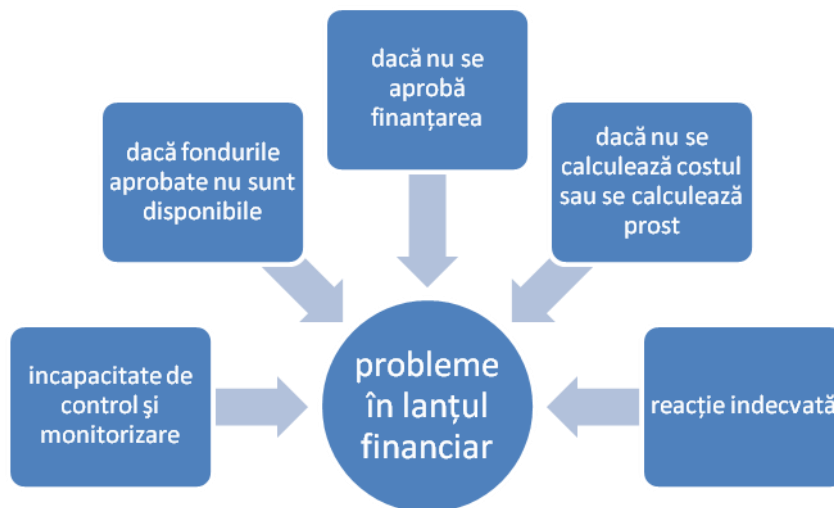
De-a lungul perioadei 2000 – 2008 au fost semnalate dificultăți privind unele consilii județene (județe “bogate” ce conțin “zone sărace”), care refuză să se implice în redistribuirea veniturilor disponibile la nivel județean pentru cheltuieli de capital către aceste zone sărace, preferând să lase autoritățile centrale să se ocupe de aceasta, deși aveau dreptul, competența și capacitatea financiară să intervină. În momentul de față, criza economică nu poate decât să accentueze aceste disparități, existente și în prezența măsurilor, programelor și a finanțărilor destinate atenuării disparităților. Concluzia ce rezultă de aici este necesitatea unor proceduri de stabilire a priorităților, care, încă o dată, să se raporteze la standarde naționale. În același timp, trebuie înlocuit comportamentul reactiv, caracterizat prin răspunsuri de scurtă durată, la probleme continui, de lungă durată, cu o abordare strategică susținută în timp. Deoarece practica a dovedit că sunt necesare, trebuie asigurate capacitatea logistică și administrativă pentru ca ministerul de resort să poată produce standarde de cost și rapoarte trimestriale care să reflecte structura cheltuielilor la nivel național. Totodată, un control al informației financiare, ca robustețe și relevanță pentru sectorul educațional, va permite evitarea disparităților, inerente perioadelor de descreștere economică.

Măsuri necesare în domeniul finanțării învățământului preuniversitar. Aceste măsuri pot face parte dintr-o metodologie de corelare a nevoilor locale cu oferta educațională, și care să sublinieze rolul instituțional al ministerului educației ca și conducător de strategie sectorială. *Este necesară construirea unei baze de date* cu specific de management financiar pentru sistemul educațional, susținută de un sistem informațional adecvat și de o infrastructură logistică solidă, și care să se bucure de atenție constantă, de investiții și alocarea de fonduri pentru întreținere, exploatare și dezvoltare. Sursa datelor este unică: unitatea școlară, ca sediu al proceselor de învățământ și ca centru de cost real, iar infrastructura este existentă, prin implementarea BDNE, care poate să definească noi indicatori și structuri de date specializate.

În acest demers, trebuie identificată și aplicată următoarea succesiune logică:



Este necesară evaluarea impactului factorilor de risc din domeniul finanțării, la toate nivelele decizionale. Prezentăm mai jos o diagramă sintetică a modului de acțiune a factorilor de risc ce se datorează proiectării deficitare a sistemelor de calcul a costurilor și de programare bugetară:



Consecințele finanțării inadecvate asupra instituțiilor școlare. În general, activitățile din sectorul educațional necesită calcule complexe și analize cost-beneficiu, care, încă o dată, nu pot fi realizate întotdeauna foarte simplu și de către o singură persoană, deoarece costurile se prezintă de multe ori ca structuri și implică resurse de naturi diferite; de aceea, schemele procedurale și standardele sunt binevenite; nu orice activitate necesită standardizare și birocrație suplimentară. Ca principiu de management financiar, orice cheltuială se presupune că finanțează un rezultat așteptat; de fiecare dată, acesta trebuie menționat și trebuie stabilite perioadele la care se realizează evaluarea stării, modul în care s-a efectuat cheltuiala și efectele acesteia. Mai există încă o resursă deosebită: timpul; acesta nu poate fi stocat, răscumpărat sau realocat. De aceea, orice planificare proastă este mai bună decât absența unui plan.

Probleme adiționale, datorate crizei economice. Piața forței de muncă este în continuă descreștere, orice diminuare a numărului de posturi din sistemul de învățământ creează probleme sociale care nu pot fi rezolvate într-un orizont de timp rezonabil. De aceea, adecvarea ofertei școlare la cerințele pieței prin reorientarea profilurilor și specializărilor devine și mai dificilă. În acest domeniu nu este posibilă o abordare pur economică; trebuie examinat contextul mai larg, politic și social. Pentru ca o economie de piață să funcționeze, mai multe instituții sociale trebuie să contribuie la procese care nu sunt de esență pur economică sau politică.

Pe plan național, grupuri importante de ocupații tradiționale (în special în industrie) înregistrează o cerere din ce în ce mai scăzută. Alte noi grupuri ocupaționale (în special din sfera serviciilor) nu oferă locuri de muncă în ritmul disponibilizărilor. Viteza de descreștere a ofertei de locuri de muncă în ocupațiile tradiționale este mai mare decât creșterea ofertei pentru noi ocupații, iar majoritatea agenților economici declară o suprasaturare a pieței forței de muncă în România, cu importante variații regionale și locale.

România este pe penultimul loc în UE ca performanțe globale obținute la *Agenda Lisabona* (Tilford, S., Whyte, P., 2010, p. 11), în plus, guvernul român este forțat de situația economică internă și de criza mondială să ia măsuri de austeritate în ceea ce privește cheltuielile guvernamentale și să arate o determinare mai mare în ceea ce privește

liberalizarea și dereglementarea economiei naționale, așa cum au procedat deja țările membre OECD, după cum am arătat mai sus. Pus în fața unor reforme amânate timp de 20 de ani, guvernul va trebui să demonstreze că are capacitatea de a manageria treburile publice, astfel încât să aducă prosperitatea și să păstreze ordinea socială prin recurgerea la modalități de acțiune care pot determina dezvoltarea unei societăți mai echitabile și mai tolerante, asigurând în același timp restructurarea sistemului politic pe căi care vor stimula creșterea participării la viața politică și implementarea practicilor democratice.

În scopul debirocratizării, liderii politici vor trebui să redefinească cetățenii drept clienți individuali și consumatori colectivi ai serviciilor publice. Această „marketizare” a serviciilor publice ar duce la sporirea posibilităților de alegere ale cetățenilor individuali. Furnizorii de servicii publice din multe domenii ar deveni astfel subiecți ai noului context competitiv, atât între ei, ca în cazul școlilor și al spitalelor, cât și între ei și sectorul privat, ca în cazul proiectelor care se bazează pe licitația contractelor. Toate aceste măsuri ar trebui adoptate de liderii politici pentru a încerca să rupă legăturile dintre birocrăția publică și diferitele „interese organizate”, prin punerea în opoziție a publicului consumator cu ordinea prestabilită a birocrăției publice. Intenția de a „sparge birocrăția” în aceste moduri ar putea avea drept țel creșterea responsabilității cetățenilor și îmbunătățirea calității serviciilor. Furnizarea de servicii „prietenoase” pentru utilizator este văzută în țările dezvoltate ca una dintre căile de a avea un guvern care lucrează mai bine și costă mai puțin. Totodată, este considerată ca fiind o cale de restabilire a legitimității statului, mai mult, și în România, țară în curs de dezvoltare ca și Brazilia, „...contextul instituțional al dezvoltării noastre trebuie să fie reorganizat și de aceea nu e doar o chestiune ce ține de modificarea organigramelor organizațiilor, ci una ce ține de regândirea logicii culturii politice și administrative moștenite de națiune” (Dowbor 1998, p. 30).

4. Introducerea noilor sisteme de guvernare în țările membre ale Uniunii Europene - Cartea Albă a Guvernanței Europene

4.1. Prezentare generală a Cărții Albe a Guvernanței Europene⁶

Documentul a fost făcut public la 25 iunie 2001. În acest document, *guvernanța* înseamnă reguli, procese și comportamente ce afectează modul în care este exercitată puterea la nivel european, cu referiri în special la deschidere, participare, responsabilitate, efectivitate și coerență.

Documentul a apărut din necesitatea de a se găsi soluții la problemele majore cu care se confruntă UE și de a spori încrederea și interesul cetățenilor în instituții și politici europene, în condițiile în care s-a constatat o diminuare a acestora datorată, în principal, neînțelegerii complexului sistem legislativ și a lipsei de eficiență a sistemului de comunicare cu cetățenii.

Cartea Albă a Guvernanței Europene deschide procesul elaborării și implementării de politici către cetățeni prin implicarea unui număr mai mare de persoane și organizații, totodată ea promovează o mai mare deschidere, responsabilitate și răspundere din partea celor implicați. Factorii decidenți au stabilit că UE va trebui să-și revizuiască metoda de abordare prin utilizarea mai puțin frecventă a procesului de tip „top-down” – de la vârf spre bază și prin adăugarea unor instrumente (numite în document „non-legislative”) menite să faciliteze comunicarea și procesul de informare și implicare a cetățenilor.

⁶ Documentul integral poate fi găsit la adresa http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm

Indiferent de modul în care o politică UE este pregătită și adoptată, modul de elaborare trebuie să fie mai deschis și mai ușor de urmărit și înțeles.

Pentru o mai bună implicare și deschidere a procesului de elaborare legislativă, Comisia Europeană va acționa prin:

- Informații la zi, accesibile *on-line*, în toate fazele decizionale
- Stabilirea unui dialog mai sistematic cu reprezentanții guvernelor locale și regionale și cu societatea civilă.
- Flexibilitate mai mare în implementarea legislației comunitare ținând cont de condițiile locale.
- Stabilirea unor standarde minimale pentru consultarea cetățenilor în elaborarea politicilor EU.
- Stabilirea unor parteneriate pentru consultări suplimentare în completarea celor impuse de standarde.

Pentru politici, reglementări mai bune și un transfer mai eficient al acestora Comisia va:

- Promova utilizarea unor instrumente variate (regulamente, directive cadru, mecanisme de co-reglare).
- Simplifica legile UE existente și va încuraja statele membre să facă același lucru cu legislația internă ce ar putea afecta legislația comunitară.
- Publica ghiduri metodologice pentru a clarifica abordările alternative posibile.
- Stabili criterii pentru focalizarea activității în depistarea unor posibile inadvertențe ale legislației comunitare.
- Defini criteriile pentru crearea de noi agenții cu rol reglator și a cadrului de acțiune a acestora.

Cartea Albă plasează problematica guvernancei UE într-un cadru global, Comisia acționând prin:

- Îmbunătățirea dialogului cu actorii guvernamentali și non-guvernamentali din țările lumii a treia în dezvoltarea unor propuneri de politici cu dimensiune internațională.
- Propunerea unei revizuirii a reprezentării UE la nivel internațional pentru prezentarea unui punct de vedere general, care să înglobeze opiniile statelor pe care le reprezintă.

Instituțiile UE și statele membre trebuie să lucreze împreună la stabilirea unei strategii cuprinzătoare de politici și adaptare a modului de acțiune prin:

- Asigurarea unei coerențe politice în identificarea obiectivelor pe termen lung.
- Creșterea capacității globale de decizie, care trebuie să fie independentă de multiplele interese sectoriale.
- Asumarea răspunderii politice de către Consiliul European în stabilirea și urmărirea orientărilor strategice prin aplicarea metodelor comunitare.
- Focalizarea mai accentuată a Consiliului și a Parlamentului UE în definirea elementelor esențiale ale politicii și controlarea modului în care aceste politici sunt implementate.

4.2. De ce este necesară reforma guvernancei europene?

Integrarea europeană a asigurat cincizeci de ani de stabilitate, pace și prosperitate economică. A facilitat creșterea standardelor de viață, a construit o piață internă și a întărit vocea Uniunii în lume. Au fost obținute pe cale democratică rezultate care nu ar fi fost posibile prin acțiunea independentă și individuală a statelor membre. În ciuda acestor rezultate, mulți europeni se simt excluși din activitatea Uniunii. Acest sentiment nu se limitează la instituțiile europene, ci

afectează politicile și instituțiile politice din întreaga lume. Sentimentul de care vorbeam reflectă anumite incertitudini și tensiuni specifice în privința a ceea ce este Uniunea și ce aspiră să devină, granițelor sale geografice, obiectivelor sale politice și modului în care aceste competențe sunt partajate între statele membre.

Scăderea numărului de alegători la alegerile de membri în Parlamentul European și votul negativ al Irlandei au relevat o serie de probleme:

- O anumită percepție a inabilității UE de a acționa efectiv atunci când există identificată o problemă clară, cum ar fi, de exemplu, șomajul, siguranța alimentară, criminalitatea, conflictele de la granițele sale și rolul său în lume.
- În cazurile în care UE acționează efectiv se întâmplă rar să-i fie recunoscute meritele. Oamenii nu văd îmbunătățirile drepturilor și ale condițiilor lor de viață ca fiind rezultatul aderării, ci mai mult al deciziilor luate la nivel național și așteaptă ca UE să acționeze efectiv și vizibil la fel ca guvernele naționale.
- Similar, nici statele membre nu comunică bine în interior în privința a ceea ce face și intenționează să facă UE. „Bruxelles-ul” este prea ușor învinuit de către statele membre pentru deciziile dure cu care ele însele au fost de acord sau chiar le-au solicitat.
- Mulți cetățeni nu cunosc diferențele între instituțiile europene, nu înțeleg cine ia deciziile care îi afectează și nu percep aceste instituții ca acționând efectiv conform interesului și preocupărilor lor.

Cetățenii nu se simt mai puțin europeni, ei așteaptă în continuare o acțiune extinsă a UE, dar nu mai au încredere în sistemul complex de elaborare a măsurilor, în concordanță cu ceea ce doresc, sunt dezamăgiți, dar au anumite așteptări.

Dezbaterea privind viitorul Europei și sfera de aplicare a *Cărții Albe*. Acest demers și întrebările fundamentale privind viitorul Europei vor fi subiectul dezbaterilor unei conferințe inter-guvernamentale privind schimbările instituționale viitoare și reformarea guvernancei UE. Această reformă vizează modul în care UE își folosește puterea cu care a fost investită de către cetățeni și modul în care UE ar putea și ar trebui să facă ceea ce își propune. Scopul este acela de a permite accesul tuturor membrilor la procesul decizional, de a-l face mai accesibil și de a-i determina pe cei implicați să-și asume anumite responsabilități. O mai bună folosire a puterii ar conecta UE mai strâns cu cetățenii săi și ar duce la politici mai eficiente. Pentru a atinge acest scop, UE trebuie să combine mai bine diferitele instrumente politice, cum ar fi: legislația, dialogul social, fondurile structurale și programele de acțiune. Aceasta va contribui la consolidarea metodei comunitare.

Reforma guvernancei înseamnă reorientarea Comisiei UE către misiunea sa de bază. Propunerile din acest material vor duce la îmbunătățirea modului de inițiere de politici și vor asigura o mai mare claritate și eficiență în implementarea lor, măbind impactul acțiunilor Comisiei.

Care este metoda comunitară? Această metodă garantează atât diversitatea, cât și eficiența UE, asigurând un tratament corect pentru toate statele membre, de la cel mai mic la cel mai mare. Aceasta oferă un mijloc de a arbitra între diferitele interese prin trecerea lor prin două filtre succesive: interesul general, la nivelul Comisiei, și reprezentarea democratică, europeană și națională, la nivelul Consiliului de Miniștri și al Parlamentului European.

Comisia UE inițiază singură propuneri legislative și de politici, iar independența sa îi întărește capacitatea de a le implementa, de a acționa ca garant al Tratatului și ca reprezentat în negocierile internaționale.

Consiliul de Miniștri care reprezintă statele membre și **Parlamentul European** care reprezintă cetățenii, adoptă actele legislative și bugetare. Utilizarea votului cu majoritate calificată este un element esențial în asigurarea eficienței metodei comunitare. Implementarea politicilor este încredințată Comisiei și autorităților naționale.

Curtea Europeană de Justiție garantează respectarea statului de drept.

Comisia singură nu poate îmbunătăți guvernanta europeană, după cum nici această *Carte Albă* nu poate oferi o soluție magică pentru orice. Schimbarea necesită o acțiune concertată a tuturor instituțiilor europene, a actualelor și viitoarelor state membre, a autorităților regionale și locale și a societății civile. Acest document li se adresează în primul rând lor. Angajamentul lor în reformarea guvernantei europene va fi esențial în recâștigarea încrederii înainte de următorul pas privind reforma instituțională. Persoanele alese la diferite nivele, în special la nivel național, au un rol crucial în acest context.

Credibilitatea UE va fi judecată și prin prisma capacității sale de a adăuga valoare politicilor naționale și a ține cont efectiv de preocupările cetățenilor la nivel european și global. *Cartea Albă* identifică instrumentele necesare pentru stabilirea coerenței între politicile UE și ajută activitatea din diverse instituții, punând accent pe nevoia de echilibru și proporționalitate a intervenției UE în politicile și obiectivele urmărite. Acest aspect va fi mai important într-o Uniune Europeană lărgită, iar în final reforma guvernantei europene va îmbunătăți capacitatea UE de a influența dezvoltarea globală.

Principiile bunei guvernante. *Cartea Albă* propune cinci principii care stau la baza unei bune guvernante, fiecare fiind important în stabilirea unui cadru mai democratic. Ele stau la baza democrației și a statului de drept în țările membre, dar se aplică la toate nivelele de guvernanta: global, european, național, regional și local. Principiile sunt extrem de importante pentru UE deoarece o vor ajuta să răspundă provocărilor evidențiate în acest material.

- **Deschidere.** Instituțiile ar trebui să lucreze într-un mod mai deschis împreună cu statele membre care ar trebui să comunice mai activ în privința a ceea ce face UE și a deciziilor pe care le ia. Ar trebui să folosească în comunicare un limbaj mai accesibil și mai pe înțelesul publicului larg, ceea ce este de maximă importanță în creșterea încrederii în aceste instituții complexe.
- **Participare.** Calitatea, relevanța și eficacitatea politicilor UE depind de asigurarea unei largi participări, de la concepție la implementare. Participarea mai bună ar asigura o încredere sporită în rezultatele finale și în instituțiile ce furnizează politici. Participarea depinde crucial de modul în care guvernele centrale urmează o abordare inclusivă atunci când dezvoltă sau implementează politici ale UE.
- **Responsabilitate.** Rolurile în procesul legislativ și executiv trebuie să fie mai clare. Fiecare instituție UE trebuie să explice și să-și asume responsabilitatea referitor la ceea ce face la nivel european. Există de asemenea o nevoie mai mare de claritate și responsabilitate din partea țărilor membre și a tuturor celor implicați în dezvoltarea și punerea în aplicare de politici ale UE, indiferent de nivel.
- **Eficacitate.** Politicile trebuie să fie efective și elaborate la timp, oferind ceea ce este necesar, pe baza unor obiective clare, a evaluării viitorului impact și , unde este posibil, pe baza experienței acumulate în trecut. Eficacitatea depinde, de asemenea, de

punerea în aplicare într-o manieră adecvată și de luarea deciziilor la cel mai adecvat nivel.

- **Coerența.** Politicile și modul de acțiune trebuie să fie coerente și ușor de înțeles. Nevoia de coerență în UE este în creștere, gama de sarcini a crescut, extinderea va mări diversitatea; provocări precum cele demografice sau climaterice depășesc granițele în care UE a fost construită; autoritățile regionale și locale sunt din ce în ce mai implicate în politicile UE. Coerența necesită conducere politică și o puternică responsabilizare a instituțiilor implicate pentru a asigura consistență acestui sistem complex.

Fiecare din aceste principii are importanța sa proprie, care nu poate fi atinsă prin acțiuni separate. Politicile nu mai pot fi eficiente decât dacă sunt pregătite, implementate și impuse într-un mod mai incluziv.

Aplicarea acestor cinci principii întărește și următoarele principii:

- **Proportionalității și subsidiarității.** De la conceperea de politici până la implementare, alegerea nivelului la care se desfășoară acțiunea (de la nivelul UE, la cel local) și selectarea instrumentelor care vor fi utilizate, trebuie să fie în concordanță cu obiectivele urmărite. Aceasta înseamnă că înainte de a se lansa o inițiativă este esențial să se verifice sistematic dacă: (a) acțiunea publică este realmente necesară, (b) nivelul UE este cel mai potrivit și (c) măsurile alese sunt adecvate la obiective.

Propuneri de schimbări. Propunerile pentru schimbare sunt împărțite în patru secțiuni: implicarea cetățenilor în stabilirea și implementarea politicilor UE, creșterea calității și consolidarea acestor politici, legătura mai puternică dintre guvernarea la nivel european și politici și reconsiderarea rolului instituțiilor.

O mai bună implicare. Democrația depinde de capacitatea cetățenilor de a participa la dezbaterile publice. Pentru aceasta, ei trebuie să aibă acces la informații demne de încredere asupra problemelor europene și să-și poată spune părerea despre procesul politic, în diverse sale stadii. Au fost înregistrate progrese majore în 2001 prin adoptarea de noi reguli ce dau cetățenilor un acces sporit la documente comunitare. Totuși, nevoia de **comunicare mai activă a statelor membre cu publicul larg pe teme europene** se menține. Politica de comunicare a Comisiei și a altor instituții europene va promova eforturile de furnizare de informații la nivel național și local, prin utilizarea de rețele între organizații și autoritățile locale, acolo unde este posibil. Informațiile trebuie prezentate în modalități adaptate la nevoile și cerințele locale și să fie accesibile în toate limbile oficiale ale UE, pentru a nu exclude o mare parte din populație, acesta este o provocare ce va deveni tot mai accentuată pe măsura extinderii UE. Rolul TIC devine mai accentuat, iar *web site*-ul UE (www.europa.eu.int) a fost reorganizat ca o platformă interactivă de informare și dezbateră cu legături la rețele paralele din toată uniunea, acesta este un „spațiu tras-național” în care cetățenii din diferite țări pot să discute despre ceea ce ei consideră important pentru UE și să faciliteze contactul decidenților politici cu opinia publică în identificarea de proiecte europene care să poată mobiliza susținerea publică. Ca direcții de acțiune, au fost stabilite: dezvoltarea portalului EU-LEX (www.europa.eu.int/eur-lex/en/index.html) în toate limbile oficiale ale UE, o mai mare rapiditate a Consiliului și Parlamentului European în furnizarea informațiilor asupra procesului co-decizional în toate fazele elaborării deciziei și o promovare a dezbaterii publice privind problemele europene. Este subliniată importanța mai accentuată a autorităților regionale și locale în informarea și implicarea cetățenilor, prin parteneriate la diferite nivele. Au fost formulate critici referitoare la faptul că legislația adoptată de Consiliu

sau Parlamentul UE ar fi ori prea detaliată, ori insuficient adaptată la condițiile locale. Aceste critici nu ar trebui focalizate pe UE, ci pe autoritățile naționale, care, uneori, sunt percepute ca neimplicând suficient sau suficient de adecvat actorii importanți de la nivel regional sau local. Este necesar un răspuns complementar la nivelul UE pentru construirea unui parteneriat mai solid pe mai multe nivele:

- **Implicare în dezvoltarea politicilor.** La nivelul UE, Comisia ar trebui să se asigure că sunt luate în considerare condițiile și cunoștințele locale și regionale, prin organizarea unui dialog sistematic cu asociațiile administrațiilor locale și regionale (cum ar fi, Comitetul Regiunilor), cât timp sunt respectate documentele constituționale și aranjamentele administrative naționale.
- **Mai mare flexibilitate.** Condițiile locale pot face dificilă stabilirea unui set de reguli care să acopere întreaga UE fără a o conecta cu legislația extrem de complexă și, din aceasta cauză, ar fi necesară o mai mare flexibilitate a mijloacelor și programelor de implementare care au un impact teritorial puternic. Comisia este în favoarea testării următoarei abordări: dacă se respectă condițiile Tratatului, implementarea diverselor politici UE ar putea fi mai bine atinsă prin contracte tripartite țintite. Aceste contracte ar trebui să fie între statele membre, regiuni și localități desemnate în acest scop și Comisie. Guvernul central ar juca rolul de inițiere a acestor contracte și de responsabil în implementarea lor. Contractul ar însărcina autorități sub-naționale să implementeze anumite acțiuni pentru realizarea unor obiective specifice definite în legislația „primară”. Domeniul politicilor de mediu ar putea deveni un candidat pentru pilotare.
- **Coerență politică globală.** Trebuie vizat impactul politicilor la nivel teritorial în domenii cum ar fi: transport, energie și mediu. Aceste politici ar trebui să constituie o parte coerentă a întregii politici, așa cum este stipulat în al doilea raport de coeziune UE.

Direcții de acțiune. Din 2002, la nivel de Comisie:

- s-a stabilit un dialog mai sistematic cu asociații europene, naționale, regionale și locale ale guvernelor locale, chiar din fazele incipiente ale formulărilor de politici;
- se vor lansa „contracte focalizate” în cadrul unuia sau mai multor domenii, ca o modalitate mai flexibilă de asigurare a implementării politicilor UE.

La nivelul Comitetului Regiunilor:

- vor trebui să joace un rol mai proactiv în examinarea politicii, de exemplu, prin pregătirea unor rapoarte de investigare înainte de propunerile Comisiei;
- să organizeze un schimb de bune practici privind modul în care autoritățile locale și regionale sunt implicate în faza pregătitoare a procesului decizional european la nivel național;
- să revadă impactul local și regional al diferitelor directive și să raporteze Comisiei până la sfârșitul anului 2002 asupra posibilităților de a face mai flexibile modalitățile de aplicare.

La nivelul Statelor Membre:

- vor trebui să examineze modul în care să îmbunătățească implicarea actorilor locali și regionali în elaborarea politicilor UE;
- să promoveze utilizarea de aranjamente contractuale cu regiunile și localitățile lor.

Implicarea societății civile. Societatea civilă include:

- sindicate sau organizații ale angajaților - „parteneri sociali”;
- asociații non-guvernamentale;
- asociații profesionale;

- asociații de caritate;
- organizații care implică cetățenii în viața locală sau municipală cu contribuția bisericii și a comunităților religioase.

Societatea civilă joacă un rol important în exprimarea preocupărilor cetățenilor și furnizarea de servicii în concordanță cu nevoile lor. Bisericele și comunitățile religioase au de adus o mare contribuție. Există organizații care mobilizează societatea civilă să susțină, de exemplu, pe cei în pericol de excludere sau discriminare. UE a încurajat dezvoltarea societății civile în țările în curs de aderare, ca parte a pregătirilor pentru a deveni membre. Organizațiile non-guvernamentale joacă un rol important la nivel global în dezvoltarea politicii. Ele acționează adesea ca un sistem de atenționare timpurie asupra direcției dezbaterii politice. Sindicatele și asociațiile angajaților au un rol și o influență deosebit de mari. Dialogul social este extrem de important în pregătirea propunerilor, mai ales în domeniul social. Societatea civilă percepe că Europa oferă o bună bază de schimbare a orientărilor politice și a societății. Aceasta oferă un potențial real de deschidere a dezbaterii privind rolul Europei. Este o șansă de a face cetățenii să se implice mai activ în atingerea obiectivelor UE și de a le oferi un canal structurat de *feed-back*, critică și protest.

O mai mare implicare înseamnă și o mai mare responsabilitate. Societatea civilă trebuie ea însăși să urmeze principiile unei bune guvernante, incluzând responsabilitatea și deschiderea. Comisia intenționează să stabilească, până la sfârșitul anului, o cuprinzătoare bază de date *on-line* privind organizații active ale societății civile la nivel european.

Comitetul Economic și Social trebuie să joace un rol în dezvoltarea unor noi relații de responsabilitate reciprocă între instituții și societatea civilă, conform cu schimbările incluse în articolul 257 din Tratatul UE, agreeate la Nisa.

La fel ca și Comitetul Regiunilor, Comitetul Economic și Social trebuie să fie mai activ în elaborarea de rapoarte de opinie și exploratorii pentru a contura politici din faze mai timpurii decât în prezent. Tratatul prevede acum, pentru ambele comitete, exprimarea opiniilor asupra propunerilor legislative *post factum*, mai degrabă decât *ante factum*, ceea ce minimizează impactul acestora. Aranjamentele de lucru între Comisie și Comitetul Economic și Social, similare cu cele aflate în discuție cu Comitetele Regiunilor, vor fi finalizate în așa fel încât să li se acorde un rol mai pro-activ.

O consultare mai efektivă și transparentă va fi pusă în centrul conturării politicilor UE. Comisia se află în consultări cu părțile interesate, prin diferite instrumente, cum ar fi: cărți albe sau verzi, comunicate, comitete consultative, teste panel de afaceri și consultări *ad-hoc*. Mai mult, Comisia își dezvoltă consultări *on-line* prin inițiativa de generare interactivă de politici. Astfel de consultări ajută Comisia și alte instituții să arbitreze între diferite cerințe și priorități și să asigure elaborarea politicilor pe termen lung. Participarea nu înseamnă instituționalizarea protestului, ci se referă la o consultare timpurie mai eficientă în elaborarea politicilor și luare în considerare a experiențelor anterioare.

Parlamentul European și comitetele sale solicită cu regularitate opiniile publicului și ale experților prin consultări care vizează îmbunătățirea calității deliberării politice. Câteva din statele membre fac sistematic consultări la nivel național, totuși, în toate aceste domenii trebuie făcut mai mult. Este necesară **întărirea culturii consultării și dialogului**, o cultură adoptată de toate instituțiile europene care este asociată, în principal, cu Parlamentul European în procesul consultativ, dat fiind rolul său de reprezentant al cetățenilor. Mai mult,

implicarea parlamentelor naționale și a comitetelor specializate în probleme europene ar trebui, de asemenea, încurajată.

Momentan există o lipsă de viziune în privința modului în care se derulează consultările și pe cine ascultă instituțiile. Comisia a derulat în jur de 700 de consultări *ad-hoc* în diferite domenii politice. Creșterea volumului negocierilor internaționale va genera și alte consultări *ad-hoc*. Comisia crede că trebuie să raționalizeze acest sistem și să-l facă mai eficient și să existe responsabilități precise atât pentru cei pe care îi consultă, cât și pentru cei care primesc sugestii. Ca un prim pas, Comisia va publica o trecere în revistă a forurilor de consultare existente.

Crearea unei culturi a consultării nu se poate face aplicând proceduri legale care ar genera o rigiditate excesivă și un risc de încetinire a adoptării unor anumite politici. O rezolvare ar putea fi adoptarea unui **cod de conduită care să conțină un set de standarde minimale**, focalizate pe ce, când, unde cine și cum face consultările. Aceste standarde vor reduce riscul pentru cei ce stabilesc politicile de a asculta doar o parte din argumente sau argumentele doar unui anumit grup de interese sectoriale sau naționale, ceea ce este clar un punct slab al consultărilor *ad-hoc*. Aceste standarde ar trebui să îmbunătățească reprezentarea societății civile în dezbaterile cu instituțiile europene.

În anumite sectoare în care practicile consultative sunt deja bine stabilite, Comisia poate să dezvolte aranjamente partenoriale mai extinse. În lumina experienței practice a acestor aranjamente partenoriale și a codului de conduită, Comisia va invita și alte instituții ale sale să contribuie la extinderea acestei noi abordări în activitatea proprie.

Comisia:

- a adoptat înainte de sfârșitul lui 2001 standardele minime pentru consultări și le va publica într-un cod de conduită;
- a dezvoltat aranjamente partenoriale mai extinse, începând cu 2002, în anumite sectoare.

Comitetul Economic și social va trebui să joace un rol mai pro-activ în examinarea politicilor, de exemplu, prin pregătirea de rapoarte de explorare.

Statele membre ar trebui să examineze modul în care să-și îmbunătățească procesele consultative în contextul politicilor UE.

Consiliul și Parlamentul European ar trebui să revizuiască relația cu societatea civilă și să construiască pe un minim de standarde de consultare, contribuind la un cadru general de consultare până în 2004.

Conectarea la rețele. Integrarea europeană, noile tehnologii, schimbările culturale și interdependența globală au condus la crearea unei varietăți imense de rețele europene și internaționale, focalizate pe anumite obiective specifice. Unele au fost susținute financiar de către Comisie. Aceste rețele conectează mediul de afaceri, comunități, centre de cercetare și autorități regionale și locale. Ele asigură baze noi pentru integrarea în UE și pentru construirea de punți între țările aplicante și lume. Acționează de asemenea ca multiplicatori de răspândire a informațiilor despre UE și despre politicile curente.

Exemple:

- „Ziua fără mașină” organizată pe 22 septembrie în fiecare an mobilizează acum în jur de 800 de orașe europene din 25 de țări pe bază de voluntariat.
- Inițiativa Netd@ys menită să sensibilizeze școlile, elevii și profesorii asupra noilor tehnologii informaționale a implicat anul trecut aproximativ 300 de proiecte cu 150

000 de organizații din 85 de țări și *website*-ul european a fost accesat de 8 milioane de ori.

Totuși, multe din aceste rețele, cu rădăcini adânci în societate, se simt deconectate de la procesul de elaborare de politici din UE. Făcându-le mai deschise și structurând mai bine relația lor cu instituțiile UE, rețelele ar putea aduce o contribuție mai efectivă la politicile UE. De exemplu, rețelele regionale și orașenești care susțin cooperarea transnațională și transfrontalieră sunt torpilate de diverse condiții administrative și legale care se aplică fiecărei autorități individuale participante.

Comisia va:

- A dezvoltat până la sfârșitul lui 2002 o abordare proactivă mai sistematică în activitatea cu rețele cheie pentru a le abilita să contribuie la formularea deciziilor și la implementarea politicilor.
- A examinat modul în care cadrul de cooperare transnațională a actorilor regionali și locali poate fi susținut mai bine la nivel EU, și a prezentat propuneri până la sfârșitul anului 2003.

Politici, reglementări și livrare mai bune. Politicile și legislația UE cresc în complexitate. Reținerea Consiliului și Parlamentului european în a lăsa o mai mare libertate în execuție Comisiei înseamnă că, adesea, legislația include și amănunte care nu sunt necesare. Nivelul de detaliere din legislația europeană înseamnă, de asemenea, că adaptarea regulilor la schimbările tehnice sau de piață pot fi complexe și consumatoare de timp și având drept rezultat lipsa de flexibilitate și eficiența compromisă. Dacă nu sunt susținute reguli, sau sunt susținute inadecvat, instituțiile europene în întregul lor vor fi trase la răspundere. Pe lângă această abordare nouă, mai inclusivă, de formulare a politicilor, UE are nevoie să-și întărească încrederea în sfaturile experților. Este nevoie de îmbunătățirea calității legislației, incluzând o mai bună implementare și impunere.

Încredere în sfaturile experților. Oamenii de știință și alți experți joacă un rol major în pregătirea și monitorizarea deciziilor, rol care crește în importanță. De la sănătatea umană și animală, la legislația socială, instituțiile sunt condiționate de expertiza specialiștilor în ceea ce privește anticiparea și identificarea naturii problemelor și incertitudinilor la care trebuie să facă față UE, să ia decizii și să se asigure că riscurile pot fi explicate publicului clar și simplu. Introducerea biotehnologiilor este însoțită de probleme etice și morale fără precedent, care accentuează nevoia introducerii unor alte discipline care să însoțească partea pur științifică. Recenta criză alimentară a subliniat importanța informării populației și a celor care formulează politici în privința a ce anume este cunoscut, dar nu a determinat sporirea încrederii în elaborarea de politici bazate pe expertiză. Percepția publică nu este ajutată de opacitatea sistemului de comitete de experți UE sau de lipsa de informații despre modul în care lucrează. Este adesea neclar cine decide de fapt, experții sau autoritățile politice. În același timp, trebuie realizată o mai bună informare privind întrebările tot mai numeroase pe care și le pune publicul. Aceste probleme devin mai acute ori de câte ori UE trebuie să își ia măsuri de siguranță și să-și joace rolul în evaluarea și managementul riscului.

Comisia a răspuns acestor provocări de-a lungul anilor, iar prin propunerea de a înființa o Autoritate Europeană pentru Alimentație, va întări capacitatea științifică, transparența și lucrul în rețea în domeniul siguranței alimentare.

Activitatea în rețea în multe alte domenii la nivel european sau chiar global își demonstrează clar beneficiile. Expertiza este organizată, de obicei, la nivel național. Este esențial ca

resursele să fie puse laolaltă și să se acționeze mai bine în interesul comun al cetățenilor UE; un astfel de sistem structurat și deschis de rețele ar trebui să fie un sprijin pentru factorii politici de decizie.

Reguli mai bune stabilite mai rapid – combinarea instrumentelor politice pentru rezultate mai bune. UE va continua să fie judecată, în mod corect, după impactul reglementărilor legale la bază, trebuind să acorde o atenție constantă îmbunătățirii calității, eficienței și simplității actelor reglementatoare. Un proces decizional efectiv are nevoie, de asemenea, de combinarea unor instrumente diferite (diverse forme de legislație, programe, linii directoare, utilizarea fondurilor structurale etc.) pentru a se atinge obiectivele Tratatului.

- În același timp, UE trebuie să fie capabilă să reacționeze pentru reducerea întârzierilor asociate cu adoptarea și implementarea regulilor comunitare (în multe cazuri, trei ani sau mai mult).

Îmbunătățirile în ceea ce privește achizițiile depind de șapte factori:

- Propunerile trebuie pregătite pe baza unei analize efective asupra chestiunilor la care este potrivit să se intervină la nivel european, oricare ar fi reglementările reglatoare necesare. Dacă este așa, analiza trebuie să evalueze impactul asupra potențialului economic, social și de mediu și, de asemenea, costurile și beneficiile unei anume abordări, un element cheie fiind asigurarea faptului că obiectivele oricărei propuneri sunt clar identificate.
- Legislația este doar o parte a unei soluții într-un cadru larg, combinând reguli formale cu alte tipuri de instrumente neobligatorii, cum ar fi: recomandările, liniile directoare sau chiar reglementările proprii într-un cadru convenit.
- Trebuie folosit tipul potrivit de instrument atunci când legislația trebuie să atingă obiectivele UE:
 - utilizarea reglementărilor trebuie luată în considerare în cazul necesității unei aplicări uniforme și certe legal în întreaga UE;
 - așa-numitele *cadre directoare* trebuie utilizate mai des, fiind mai puțin constrângătoare, oferind o flexibilitate mai mare la implementare și existând tendința de a fi mai rapid acceptate de Consiliul și Parlamentul UE.

Oricare ar fi forma legislativă sau instrumentul ales, **trebuie să se pună accent pe legislația „primară”**, limitată la elemente esențiale (drepturi de bază, obligații, condiții de implementare pentru ele), lăsând executivul să dezvolte detaliile tehnice prin implementarea legilor „secundare”.

- În anumite condiții, implementarea măsurilor poate fi pregătită în **cadrul co-reglementărilor**, ce îmbină o activitate legislativă obligatorie cu acțiuni întreprinse de actorii cei mai interesați, stabilite pe baza expertizei lor practice, rezultatul fiind însușirea mai largă a politicilor respective de către cei mai afectați de măsuri.
- Acțiunea comunitară poate fi completată ori întărită prin utilizarea, de la caz la caz, a așa-numitei **metode deschise de coordonare**. Este o modalitate de încurajare a cooperării, prin schimb de bune practici și stabilirea de ținte comune și linii directoare între statele membre, uneori sprijinind planurile naționale de intervenție, cum ar fi în cazul angajărilor și a excluderii sociale.
- **Evaluarea *feed-back-ului*** este necesară pentru a se învăța din succesele sau greșelile trecutului. Aceasta ajută Comisia să se asigure că propunerile nu sunt reglementate excesiv și că deciziile sunt luate și implementate la nivelul potrivit.
- Comisia s-a angajat **să respingă propunerile** în care negocierea inter-instituțională nu respectă principiile Tratatului și ale subsidiarității și proporționalității sau obiectivele propunerii.

Consiliul și Parlamentul european trebuie să facă eforturi mai mari să **acelereze procesul legislativ**. Atunci când este posibil din punct de vedere legal, Consiliul ar putea vota când se întrunesc condițiile unei majorități calificate în loc să continue discuțiile pentru atingerea unanimității.

Legislația comunitară va trebui să fie simplificată substanțial. Pe măsură ce se lucrează la constituirea pieței unice și la legislația agricolă, va fi inițiat **program comprehensiv de simplificare** a reglementărilor existente - pentru regrouparea textelor legale, înlăturarea celor redundante sau învechite și schimbarea obligațiilor și măsurilor executive neesențiale. Simplificarea la nivel UE trebuie să fie însoțită de măsuri similare în țările membre. Una din cele mai mari îngrijorări este tendința statelor membre de a adăuga la implementarea directivelor proceduri noi și costisitoare, ceea ce face ca legislația să devină mai complexă. Trebuie stabilite rețele între cei responsabili cu simplificarea legislației la nivel UE și național.

Comisia va prezenta un plan referitor la o mai bună reglementare legislativă la întâlnirea Consiliului European de la Laerken.

4.3. Contribuția UE la guvernarea globală

Primul pas pe care trebuie să-l întreprindă UE este de **reformare cu succes a guvernării în propria zonă**, cu **scopul de a accelera schimbarea** la nivel internațional. Obiectivele care vizează pacea socială, creșterea economică, creșterea numărului de locuri de muncă și justiția socială, urmărite în cadrul UE, trebuie să fie, de asemenea, promovate în afara ei pentru a putea fi atinse efectiv atât la nivel european, cât și global. Aceasta răspunde așteptărilor cetățenilor față de o uniune puternică la nivel mondial. Activități internaționale de succes întăresc identitatea europeană și importanța unor valori împărtășite în interiorul uniunii.

În vederea aplicării principiilor unei bune guvernări la nivel global, UE trebuie să devină mai accesibilă pentru actorii principali guvernamentali și neguvernamentali din alte părți ale lumii. Aceasta face parte deja din strategia pentru o dezvoltare durabilă, dar trebuie să se meargă mână în mână cu angajamentul unor astfel de actori cheie și al reprezentanților lor, care să-și asume responsabilitățile ce le revin în cazul provocărilor globale. Uniunea trebuie să ia în considerare dimensiunea globală în evaluarea impactului politicilor, în stabilirea liniilor directoare de utilizare a expertizei prin intermediul unei abordări mai pro-active la nivel internațional a rețelelor internaționale.

Dacă va deveni tot mai conștientă de dimensiunea globală, UE va avea un cuvânt din ce în ce mai greu în negocierile multilaterale. UE va trebui să-și propună îmbunătățirea eficienței și legitimității procesului legislativ global, acționând pentru modernizarea și reformarea instituțiilor internaționale și multilaterale, pe termen mediu și lung. Scopul trebuie să fie întărirea efectivității și a puterii instituțiilor multilaterale. Pe termen scurt, UE trebuie să realizeze parteneriate cu alte țări pentru a promova o mai mare cooperare și coerență între activitățile organizațiilor internaționale existente și să crească transparența acestora.

Acțiunea internațională trebuie realizată cu mijloace noi. Multe idei din această *Carte Albă*, cum ar fi: revizuirea colegială a progresului spre țintele convenite la nivel internațional sau dezvoltarea de soluții co-reglatoare ale aspectelor noii economii, ar putea fi testate la nivel global. La fel ca în UE, aceste abordări trebuie să completeze cu succes elemente ale dreptului public internațional, cu aplicații importante pentru Organizația Internațională a Comerțului și Curtea Internațională de Justiție. Pentru atingerea acestor obiective, UE va

trebui să vorbească pe o singură voce în forurile internaționale și regionale, inclusiv în legătură cu guvernarea economică și financiară, de mediu, politicile de dezvoltare și concurență. Adesea, trebuie și pot fi introduse îmbunătățiri importante la Tratatul în vigoare ceea ce ar îmbunătăți considerabil vizibilitatea asupra ceea ce face UE la nivel global. În câteva domenii, cum ar fi finanțele, o schimbare în Tratat este necesară.

Refocalizare de politici și instituții. Conectarea UE la cetățenii săi înseamnă identificarea clară a politicilor și obiectivelor, în cadrul unei viziuni globale care indică spre ce se îndreaptă Uniunea. Cetățenii au nevoie să înțeleagă mai bine proiectul politic care întărește cadrul Uniunii. Sarcina nu este ușoară. Integrarea pas cu pas ce a caracterizat dezvoltarea UE, a avut tendința să stabilească politici care aveau direcții, obiective și mijloace diferite, diminuând în timp coerența. Metodele curente de operare ale instituțiilor Uniunii și relațiile între statele membre o împiedică să-și evidențieze caracterul conducător. Este necesar să se facă mai mult în această direcție. Instituțiile și statele membre trebuie să lucreze împreună la stabilirea unei strategii politice globale. În acest scop, ele trebuie să refocalizeze politicile UE și să-și adapteze modul în care lucrează, în concordanță cu Tratatul în vigoare.

Refocalizarea politicilor UE. Introducerea monedei euro și aderarea de noi membri vor fi catalizatori pentru schimbări fundamentale. Euro va deveni curând o realitate tangibilă în buzunarele oamenilor și va crește vizibilitatea UE acasă și în lume. Extinderea va ridica probleme speciale în privința decalajelor dintre țările sărace și cele bogate, va aduce noi provocări pentru managementul frontierelor externe ale UE și a relațiilor cu viitorii vecini. Refocalizarea politicilor înseamnă că **trebuie identificate mai clar obiectivele UE pe termen lung**. Această orientare, împreună cu obiectivul general de dezvoltare durabilă care include perfecționarea capitalului uman, crearea de noi cunoștințe și abilități, va întări atât coeziunea socială, cât și competitivitatea, ne va ajuta să facem față provocărilor inițiate de schimbările climatice, va susține diversitatea din teritoriu și va contribui la pacea regională și la stabilitate. Îmbunătățirea focalizării va conduce la reformarea politicilor aflate în pregătire, politici care vizează extinderea cu succes a UE și va garanta că extinderea nu va conduce la slăbirea sau la diluarea politicilor existente.

În stabilirea politicilor și asigurarea coerenței, instituțiile UE vor trebui să se ferească de decizii inspirate de gândirea pe termen scurt și să aibă în vedere provocărilor pe termen lung. Acesta este un risc real pentru că reforma instituțională, alegerile politice, negocierile bugetare și extinderea UE ar putea să se întâmple concomitent. De asemenea, va trebui întărită capacitatea de conducere a UE, având totodată o viziune coerentă asupra viitorului. UE trebuie să se asigure că dispune de resursele adecvate cu ajutorul cărora va putea duce la îndeplinire sarcinile pe care și le-a asumat.

În interiorul Comisiei este necesar să se parcurgă pași importanți pentru întărirea capacității de planificare strategică și elaborare de politici, ca unul din cei trei piloni de reformă administrativă aflată în curs de desfășurare. Aceștia sunt reflectați prin evenimente cheie anuale ce promovează dezbaterea politică în cadrul obiectivelor strategice stabilite pe o perioadă de cinci ani:

- Strategia politică a Comisiei se focalizează pe identificarea priorităților pe un orizont de timp de 2-3 ani, ceea ce întărește coerența pe termen mediu și face posibilă verificarea asigurării resurselor necesare.
- În discursul său anual care prezintă în Parlamentul European starea UE, președintele Comisiei prezintă progresele făcute pentru îndeplinirea priorităților strategice și identifică noi provocări. Această acțiune este completată cu raportul de sinteză al

Consiliului European de primăvară, care se referă la politicile economice, sociale și de mediu ale UE.

- În plus, începând din 2002, raportul anual asupra implementării protocolului de la Amsterdam asupra subsidiarității și proporționalității este orientat spre obiectivele politice principale ale UE și investighează modul în care UE a aplicat principiile subsidiarității și proporționalității în urmărirea scopurilor sale.

Totuși, se încearcă inițierea unei dezbateri mai ample asupra următorului aspect fundamental: coerența politică trebuie să fie construită pe dialogul dintre instituțiile UE asupra viitoarelor obiective și priorități. Rolul Comisiei în inițierea și stabilirea direcțiilor politicilor pe termen lung poate fi mai eficient în cazul pregătirii întâlnirilor la vârf ale Consiliului European, care reunesc de patru ori pe an șefii de state și de guverne ale statelor membre și președinția Comisiei. Consiliul European, în parteneriat cu Comisia europeană, va trebui să aibă un rol mai important în stabilirea direcțiilor strategice ale UE și nu trebuie să se ocupe de detaliile zilnice ale politicilor. Cerința pentru consens în Consiliul European face adesea ca decidenții politici să fie tributari intereselor naționale în domeniile în care Consiliul poate și trebuie să decidă prin majoritatea calificată a statelor membre. Acesta este un exemplu de eșec al Consiliului în asumarea responsabilității sale politice pentru luarea deciziei prin metoda comunitară.

Refocalizarea instituțiilor. Pentru stabilirea unor politici mai bune, UE va trebui să revitalizeze metoda comunitară. Fiecare trebuie să se concentreze asupra sarcinii centrale: Comisia inițiază și execută politici; Consiliul și Parlamentul European decid asupra legislației și bugetului – prin votul majorității calificate, când este posibil în Consiliu. Aceasta înseamnă schimbarea modului de lucru al instituțiilor, care în mare parte poate fi făcut pe termen scurt fără amendarea Tratatului existent. Este necesar un efort mai mare pentru asigurarea coerenței activității Consiliului din diferite sectoare.

Consiliul de miniștri, în special Consiliul pentru Probleme Generale, format din miniștrii de externe, și-a pierdut capacitatea de a asigura orientarea politică și arbitrajul între diverse interese sectoriale, în special când aceasta implică soluționarea disputelor între diverse departamente din state diferite și, în plus, nu mai este capabil să stabilească poziția ce trebuie luată față de propunerile UE. Câteva schimbări referitoare la modul de lucru au fost deja introduse în Consiliu. Este momentul să se recunoască faptul că UE a trecut de la un proces diplomatic la unul democratic, cu politici care se afectează profund societățile naționale și viața de zi cu zi. Consiliul va trebui să-și dezvolte capacitatea de coordonare a tuturor aspectelor politicilor UE atât în interiorul său, cât și în țările membre.

Parlamentul european și toate parlamentele naționale din UE și țările aplicante trebuie să devină mai active în stimularea dezbaterii publice asupra viitorului Europei și a politicilor sale. O relație mai strânsă între schimbările la nivel național, politicile UE și dezvoltarea globală nu pot să-și găsească răspunsul doar la Bruxelles. Aceste schimbări trebuie discutate în context în fiecare parlament național. Comisia va aprecia dezbaterile publice organizate în comun de către Parlamentul European și parlamentele naționale asupra politicilor UE. Mai mult, Parlamentul european va trebui să întărească controlul asupra implementării politicilor UE în ceea ce privește bugetul. Aceasta înseamnă să se pornească de la importanța care se acordă acum responsabilității asupra detaliilor și ea să fie corelată cu controlul asupra implementării obiectivelor politice.

Comisia trebuie să se concentreze asupra sarcinilor ce-i revin din Tratatul actual, în ceea ce privește inițierea de politici, execuție și păstrarea termenilor tratatului, precum și reprezentarea internațională a UE. Măsurile cuprinse în prezenta *Carte Albă* includ întărirea dialogului cu asociațiile naționale și europene ale guvernelor locale și regionale, o consultare mai deschisă și mai bună cu societatea civilă, utilizarea mai bună a recomandărilor experților și o mai bună evaluare a impactului în vederea îmbunătățirii calității propunerilor politice.

Legătura dintre guvernanta europeană și cea globală va trebui să aibă ca rezultat o UE care vorbește tot mai mult pe o singură voce. Stabilirea de priorități în legătură cu încălcările legislației comunitare va maximiza impactul activității Comisiei în calitate de apărător al Tratatului.

Propunerile de simplificare pe mai departe a legislației comunitare, o mai bună reglementare prin diverse mijloace politice și utilizarea lor combinată și aranjamentele contractuale tripartite vor îmbunătăți calitatea acțiunii politice. Folosirea tot mai frecventă a agențiilor cu rol de reglare va asigura o mai bună execuție și întărire a politicilor în cazuri specifice și va evita alocarea de resurse Comisiei pentru sarcini prea tehnice. Responsabilitatea principală pentru implementarea politicilor și a legislației, prin adoptarea de reglementări și decizii este, în mod normal, alocată Comisiei. Condițiile în care Comisia adoptă astfel de măsuri executive trebuie revăzute.

În final, aceasta va duce la situația în care:

- legislația definește condițiile și limitele în care Comisia își exercită rolul executiv și
- un mecanism legislativ simplu care permite Consiliului și Parlamentului European ca organ legislativ să monitorizeze și să controleze Comisia în ceea ce privește principiile și liniile directoare politice adoptate în legislație.

Această schimbare va permite ca procesul decizional să fie mai simplu, mai rapid și mai ușor de înțeles, va spori responsabilitatea, ajutând Consiliul și Parlamentul European să emită judecăți de valoare despre cât de bine funcționează procesul executiv. Aceste ajustări ale responsabilităților instituțiilor UE, care oferă controlul competențelor executive la două organisme legislative și reconsiderarea comitetelor reglatoare și de management existente, atinge problema delicată a echilibrului de putere între instituții. Ar trebui ca aceasta să ducă la modificarea articolului 202 al Tratatului care permite ca numai Consiliul să impună anumite cerințe asupra modului în care Comisia UE își exercită rolul executiv. Comisia intenționează să lanseze reflecții asupra acestui subiect la viitoarea conferință inter-guvernamentală.

4.4. De la guvernanta la viitorul Europei

Provocarea pentru UE este de a reînnoi procesul politic european. Chestiunile ridicate *Cartea Albă* și răspunsurile oferite sunt legate de această reînnoire. Acest document este o reacție la dezamăgirile multor cetățeni ai UE. Alienarea față de politici nu este doar o problemă europeană, ea este globală, națională și locală. Pentru UE ea reprezintă o provocare specială. Datorită nivelului ridicat de integrare realizat deja, cetățenii au așteptări similare de la UE și de la instituțiile și politicile din țara gazdă, dar UE nu poate să dezvolte și să furnizeze politica în același mod ca guvernele naționale, ci trebuie să construiască parteneriate deși depinde de o mare varietate de actori. Scopul general se construiește pe principiul simplu care a ghidat UE din momentul în care a fost înființată: integrarea cetățenilor Europei cu respectarea deplină a identității naționale individuale. Reformele propuse sunt posibile dacă UE își regăsește spiritul tratatului inițial și folosește complet flexibilitatea pe care o oferă.

Cele cinci principii propuse de acest document: **deschidere, participare, răspundere, eficiență și coerență** întăresc propunerile *Cărții Albe*. Ele trebuie să ghideze UE în organizarea modului de acțiune și să forțeze reformele în cadrul actualului Tratat, stabilind jaloane pentru dezbaterile asupra viitorului Europei. Împreună permit o mai bună utilizare a principiilor proporționalității și subsidiarității. Acest lucru este reflectat, de exemplu, în *Cartea Albă*, în folosirea combinației potrivite de instrumente de livrare a politicilor care se potrivesc cu obiectivele urmărite, limitând legislația la elementele sale esențiale și utilizând contracte care iau din ce în ce mai mult în considerare condițiile locale.

Prezent și viitor: o chestiune de determinare politică. Pe baza acestor principii, propunerile din această *Carte Albă* vor:

- **Structura relațiile UE cu societatea civilă.** Un cod de comportament pentru consultare va identifica responsabilități și va spori răspunderea tuturor partenerilor. Va întări dialogul și va contribui la deschiderea față de societatea civilă.
- **Utilizarea tot mai frecventă a experienței practice și abilităților actorilor locali și regionali.** În primul rând, aceasta este o problemă a autorităților naționale, în concordanță cu convențiile naționale constituționale și administrative. În același timp, UE va trebui să valorifice potențialul de flexibilitate existent pentru îmbunătățirea modului în care politicile sale sunt aplicate de fiecare entitate.
- **Construirea încrederii publice în modul în care cei care elaborează politicile utilizează recomandările experților.** Sistemul UE de utilizare a experților multidisciplinari va deveni transparent pentru public și va fi supus dezbaterilor. Acest lucru este necesar pentru gestionarea provocărilor, riscurilor și a chestiunilor etice aduse în discuție de știință și tehnologie.
- **Susținerea unei definiții mai clare a obiectivelor politice ale UE și a îmbunătățirii acestora** prin combinarea legislației formale cu soluții și sisteme de autoreglare în vederea atingerii lor.
- **Stabilirea de condiții pentru înființarea agențiilor reglatoare ale UE.** Aceste agenții pot revigora efectivitatea și vizibilitatea legilor UE în ochii lumii de afaceri și ai publicului prin apropierea deciziei din domeniile tehnice de sectoarele afectate.
- **Redefinirea rolurilor și responsabilităților fiecărei instituții.** Acest lucru ar trebui să ajute cetățenii să determine liderii politici și instituțiile să fie responsabili pentru deciziile pe care le ia UE.

Înfăptuirea acestor acțiuni nu necesită neapărat un nou tratat, ci este în primul rând o chestiune de **voință politică** și e o parte a unui proces mai amplu. Acesta vizează schimbarea modului în care funcționează Comisia UE și a modului în care acționează părțile interesate, în special Consiliul și Parlamentul european, țările membre și cetățenii europeni. Adoptând guvernanta acasă, UE își va aduce contribuția la noile forme de guvernanta globală.

O nouă focalizare a instituțiilor UE. Ce s-ar schimba în realitate dacă aceste propuneri ar fi implementate? Reorientarea instituțiilor (Comisia, Consiliul și Parlamentul UE) în cadrul reformei propuse pentru guvernanta europeană ar trebui să ducă la:

- **O orientare mai bună în utilizarea drepturilor și inițiativelor Comisiei UE.** O mai bună consultare și implicare, o mai mare deschidere în utilizarea recomandărilor experților și o nouă abordare a planificării pe termen mediu vor permite luarea în considerare a cererilor instituțiilor UE și a grupurilor interesate pentru noi politici legislative, pentru o mai bună plasare a activității în sprijinul interesului european.
- **Legislația UE se va reorienta spre principiile esențiale și cadrul general în care vor fi implementate.** În *Cartea Albă* se indică modul în care Parlamentul European și

Consiliul se pot focaliza pe direcția și conținutul politic, iar implementarea să-i revină executivului. În același timp, instituțiile trebuie să fie capabile să-și întărească controlul asupra modului în care Comisia își îndeplinește atribuțiile executive.

- **Implicarea mai mare a actorilor naționali în stabilirea, aplicarea și întărirea reglementărilor și programelor Comisiei.** Acest lucru va rezulta din dialog, descentralizare, o mai strânsă cooperare între administrații și o mai efectivă susținere a legislației comunitare. Mai mult, o participare mai mare a actorilor naționali și regionali va pregăti mai bine informarea publicului în privința politicilor propuse spre implementare.

Redefinirea rolurilor instituțiilor este un pas important în pregătirea și coordonarea cu succes a lărgirii UE.

O metodă comunitară reînnoită ca model pentru viitor. Atât propunerile din această *Carte Albă*, cât și prognozele privind viitoarea extindere duc la **revigorarea metodei comunitare**, ceea ce duce la următoarea situație: Comisia propune și execută politici, Consiliul și Parlamentul European iau decizii și actorii naționali și regionali sunt implicați în procesul de derulare a politicilor UE. Această metodă comunitară a servit bine UE pentru aproape o jumătate de secol și ar putea să o facă în continuare, dar trebuie actualizată.

Pentru creionarea consecințelor unei guvernante europene mai bune a instituțiilor, *Cartea Albă* lansează o dezbatere asupra viitorului Europei. Reformarea guvernantei europene are în vedere și modalitățile de schimbare a tratatului la viitoarea conferință inter-guvernamentală și prezintă cadrul unui model de organizare politică a UE:

- **În distribuirea puterii între legislativ și executiv** modelul îl urmează pe cel al democrațiilor naționale. La nivel european, separarea acestor două roluri ar face mai ușor de aplicat principiile subsidiarității și proporționalității. În contextul extinderii graduale a domeniilor în care decizia este luată prin consens de către Consiliul și Parlamentul European (așa-numita procedură de co-decizie), aceste două organisme trebuie să aibă roluri egale, ceea ce nu se întâmplă în actualul tratat. În același timp, clarificarea rolurilor trebuie să permită Comisiei să-și asume în totalitate responsabilitatea executivă.
- UE are nevoie **de principii clare care să stabilească modul în care competențele sunt partajate între UE și statele membre.** În primul rând, va trebui să se dea răspunsul la o întrebare frecventă a publicului: „Cine și ce face în Europa?” Este nevoie să se răspundă la această întrebare. *Cartea Albă* a demonstrat că există o Europă în plină dezvoltare, o UE bazată pe o guvernanță la multiple nivele în care fiecare actor contribuie în concordanță cu capacitatea sau cunoștințele sale la exercițiul global. În sistemul cu mai multe nivele, provocarea reală constă în stabilirea de reguli clare pentru modul de partajare al competențelor; doar o viziune non-excluzivă poate asigura cel mai bine interesele tuturor statelor membre și ale cetățenilor UE.

Această *Carte Albă* pune bazele unui proces care răspunde așteptărilor cetățenilor UE și care ar trebui să-i determine să perceapă UE ca un instrument prin care se va produce schimbarea. Reflecțiile asupra acestor reforme vor continua și vor fi completate cu un proces mai amplu de reformă constituțională, care va fi inițiat de Consiliul European care se va ține la Laeken, un proces la care Comisia va contribui activ.

5. Spre o guvernanta asociativă în spațiul școlar

Într-un **spațiu local tradiționalist** (unde, pășindu-se istoric - după expresia lui P. Cornea - prin "ardere de etape", înnoirile sunt vagi și sincroniste, de aliniere) din ce în ce mai net amendat de un **timp global variabilist** (în care consensul pragmatic tinde a înlocui, cel puțin în unele părți de lume, dictatul ideologismelor), orice schimbare de **atitudine**, chiar de **viziune**, cum este **mai-mult-decât-simpla-funcționare** instituțională, este de întemeiat cert și solid pe **edificarea-lămurire**, firesc-prealabilă **edificării-construire**^{*)}. Educația, unde noțiuni datate joacă încă rol de ideologeme, iar concepte inovative sunt compromise prin uz sinonimic ori omonimic (uneori neglijent, dar alteori înadins-confuzionant – un divide et impera semantic), nu are de ce face excepție: **proprietatea terminologică** trebuie să fie/devină cerință crucială a agregatului **cercetare-formare-dezvoltare** (în această ordine). Ne numărăm printre cei care o practică, începând prin a preciza că, pe trase anterioare^{**)}, ne ocupăm aici de latura "suprastructurală", **profesională**, a **educației școlare ca formare procalitativă** pentru **reușită educațional-umană**, posibil generabilă prin **guvernanta școlară**, lăsând în seama avizaților pe cea "infrastructurală", a administrării unității școlare.

5.1. . Adoptarea guvernantei în spațiul școlar

Prima mișcare naturală este, deci, **elucidarea 'guvernantei'** – atât din perspectiva crezului că o reformă robustă pentru dezvoltare durabilă începe în limbajul profesional (profesiolect), cât și în perspectiva implicării acestei noțiuni în spațiul școlar. Aceasta și întrucât, venind din Economie, ea și anturajul ei noțional se află la începutul carierei epistemice: generalizarea și extrapolarea domeniială; de asemenea, fiindcă primii pași - deocamdată teoretici - ai aplicației ei **educaționale** se fac în spațiul **universitar** (sub semnul acomodării lui la teoria corporatistă); în fine, deoarece eventuala acomodare a acesteia în educația **secundară** pe filiera celei **terțiare** este, esențial, mai degrabă decât o chestiune de gen proxim "dat" al celor două zone, una de **diferențe specifice** "luate" între acestea, în cauză fiind **specificul tipului de formativitate** – în calea admiterii căruia stau varii dogme, printre care tipul pretins-preuniversitar al școlarului, forțat-externa formare *in-service* (zis-"continuă") a personalului și, în speța acestei discuții, manageriatul neprofesionalizat, întru manipulare politică.

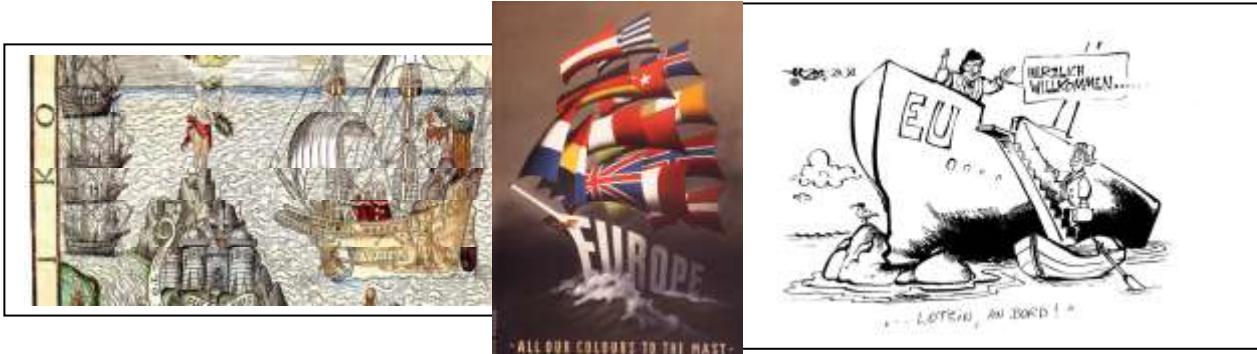
Ca întotdeauna, istoria cuvintelor este relevantă: **'guvernanta'** are etimon elin: *'kybernesis'* = priceperea de a cârmi/manevra, din *'kybernaein'*^{***)}, cu derivatul *'kybernetes'* (nume de agent) = mănuiitorul cârmei - evităm, se vede, "cârmaci"... -, prin extensie pilot, apoi chiar căpitan.

) Amintim, cultural-introductiv, că încă tradiția confuciană statua, în spiritul ei (sapiențial) și în litera ei (hieratică), (re)construirea viabilă - mai ales în urma a ceea ce azi am numi o "rupere de paradigmă" - a relaționării sociale, în scopul major al optimei comunicări, prin re(in)stituire conceptuală: desemnarea fiecărui lucru pe numele lui propriu ('Zhèngmíng'*, literal: "restaurarea termenilor"). Filosoful chinez explică... socratic valoarea cuvintelor: 'Zi-lu a spus: Conducătorul din Wei așteaptă administrarea guvernării. Care crezi că este primul lucru de făcut? Maestrul a răspuns: Ceea ce este necesar pentru restaurarea numelor lucrurilor. [Pentru că] dacă numele nu sunt corecte, limbajul se află în discordanță cu adevărul lucrurilor, încât treburile nu pot fi duse la bun sfârșit și, în consecință, bunele maniere și muzica nu prosperă. Astfel, nici pedepsele nu pot fi pe drept acordate, iar atunci oamenii nu știu să se comporte. Iată de ce este necesar ca vorbele și modul în care le folosim să fie cele mai potrivite, pentru ca în exprimarea omului superior să nu existe nimic impropriu'. (Analecte XIII, 3, în traducerea lui J. Legge, de unde am rezumat). Însă, desigur, nu "pedagogia" lui Confucius ne cheamă, ci crezul emblematic al filozofului chinez în materia guvernării: 'Spre a conduce pe alții, este necesar să știi mai întâi să te conduci pe tine'. De unde - glosăm -, trebuința primordială a "debabelizării" – dintâi în forul interior, apoi în cel public.

***) Cea mai recentă: T.M. Mihail. 'Relații intraorganizaționale în condiții de de-concentrare' [capitol de autor și modul de formare managerială continuă în 'Management financiar și sistem decizional'], *pre-print* în portofoliul ISE din 2008. Cum subliniam acolo, grafia "de-concentrare" nu este întâmplătoare.

****) etimon menționat în surse străine; la noi, A. Cornea (urmat mecanic de diverși) indică un *'kybernis'*, pe care, însă, l-am identificat doar ca nume propriu, de conducător în Lycia (poate, la origini, marinar...); asupra erorii filologice a servil-preluatului *"*kybernaein"* vorbim la locul potrivit

Sensul figurat '[bună] cârmuire/guvernare' a statului(-corabie) este prezent, constată expertii, încă la Platon, (în 'Legi'^{*)}. Metafora a prins, fiind ilustrată^{**)} în varii epoci și feluri, de la majestatea elisabetană - regina însăși conducând corabia engleză pe oceanul... propriu - la velatura alegoric-triumfală a noii Europe - drapelul (o)rânduie "corect politic" pe o arboradă cu cheie (MAST[tricht]), Turcie inclusă, direcție de mers aluzivă (la ora Europei "roz") - și la caricaturi cu tâlc: "pilotul" Merkel întâmpinat pe barcazul cvasieșuat al Uniunii, cu nădejde în guvernanta-*Steuerung*...



Sub aceste auspicii originare (întreg pasajul noțiunii spre modernitate făcându-se, desigur, pe filiera latinei, prin 'gubernare') și moderne, **guvernanta** se vedește un concept paradoxal, de nu chiar astuțios: simbolic, ideea "alegerii de cale" într-un spațiu liber, cum este cel în care evoluează corabia, ispitește ca una dintre cele mai permissive, mai democratice; dar un gând mai departe pe acest teren avizează că nimic nu este mai autocratic, mai... uniform, decât regimul de pe un vas; nimic (cu o formulare a lui A. Marino) 'policentric, nu monolitic', aici.

Nu mai puțin relevantă este extensia cultural-lexicală, care îndeamnă la întrebarea: care să fie resortul resurecției '**guvernantei**' în ultimele decade ale veacului trecut)? Câteva supoziții:

1/ relevanța genealogiei comune, în literă și în spirit, cu 'știința comunicării și **controlului**', **cibernetica**, definită acum aproape două veacuri de Ampère, fizician cu senecte preocupări filozofico-taxonomice, 'partea politicii care se ocupă de mijloacele de guvernare' și resuscitată postbelic de un Couffignal ca 'artă a eficienței acțiunii', după ce fusese adjudecată de Wiener, ca un produs de război – dintre atâtea, în condițiile ignorării "marginalului" Odobleja ("Psihologia consonantistă" apăruse la Paris, în franceză, cu zece ani înainte), ca 'știința cu obiect în studiul matematic al legăturilor, comenzilor și controlului în sistemele

^{*)} **a/** prestată, precizează filozoful atenian, de 'aristocrația de merit'; **b/** cumva surprinzător (în treacăt fie spus), rinascimentala Florență cosmică, deși platoniană, pare să nu fi re(cu)perat ideea – fie pentru că marile ei minți - agitatul Pico sau efeminatul lui "dascăl", Ficino - au avut orizonturi mai degrabă teologic-hermetic-astrologice, fie fiindcă, toscani, Medici-i erau nu corăbieri, ci "finanțiști" (de altfel, băncile, adevărate "state în stat", au, până azi... **guvernatori**); **c/** în schimb, nu întâmplător - din perspectiva tipului de putere -, galofilul Piotr Veliki a avut **gubernii**, iar **guvernoratele** au fost, în lumea "de peste mări" (ca și în cea arabă), un gen de satrapii moderne; **d/** menționăm că citatele de acest fel sunt de tip *copyleft*, fiind preluate din varii *site-uri* "generaliste"

^{**)} St.Leibfried. *Die Galerie des Staatsschiffs*, Bremen, 2008. Același, împreună cu Gaines și Frisina, glosează (*Through the Funhouse Looking Glass: Europe's Ship of States*, în *German Law Journal*, 10/2009): 'The ship as pictorial and linguistic metaphor for the state dates back to at least the fifth century B.C., when we find explicit reference to the "whole ship of the polis" in Aristophanes' [...] play "The Wasps", and seems to have maintained a place in the collective Western psyche throughout the millennia'. În era UE, prototipul ajunge *topos*: T.Blair și G.Schroeder metaforizau: 'statul trebuie să fie nu la vâslele economiei, ci la cârma ei', iar, recent, în culegerea Checkel-Katzenstein (eds.), *European Identity*, din 2009, anume în studiul lor *The politicization of European identities*, imaginea este livrată în registru eironic: 'The ship of European identity has entered unchartered waters. Its sails are flapping in a still breeze. Beyond the harbor, whitecaps are signaling stormy weather ahead. The crew is fully assembled, but some members are grumbling – loudly. While food and drink are plentiful, maps and binoculars are missing. Officers are vying for rank and position as no captain is in sight' etc. etc. Și tropul devenise construct...

tehnice și în organismele vii'. Cel puțin sub aspectul apartenenței la această "familie", extinsă recent cu un *Kybernin*, medicament anticoagulant (probabil în ideea mergerii la țintă pe fluxul sanguin a principiului său activ), **guvernanta** pare a fi devenit una dintre tentativele tehnocrate de a compensa derapajele de la deontologic ale democrației rău înțelese.

2/ reglarea prin în(ter)venție terminologică a încă uneia dintre confuziile noționale prezente îndeosebi în presă și în discursul curent – politic, dar, din păcate, și profesional^{*)}: aceea dintre 'guvernare' - conducere politică - și 'management' - conducere executivă. Este foarte plauzibil să se fi sperat ca paronimia *government-governance*, cu disimulare lingvistică nu în rădăcină, ci în formant, să rostească mai bine (mai plastic) decât omonimia *government/management* distincția de lexicon dintre proces/rezultat (-'ment') și stare/condiție (-'ance'). Sub acest aspect - mai ales în situația în care ce avansăm la punctul următor este tenabil -, **guvernanta** s-ar dori raportată la **guvernare** din direcție proprie; numai că, așa cum transpare/rezultă din nenumărate exemple "de consum", dilentantismul utilizatorilor pare, dimpotrivă, să fi sporit confuzia.

3/ intenția de a contracara tendința de dezarticulare a '**management**'-ului, una dintre cele mai influente noțiuni contemporane – demonetizată^{**)}, însă, chiar de "practicienii" ei, fie prin abuz de autoritate și prin corupție, fie prin ezitări (nici ele dezinteresate) în comutarea de la simplul funcțional al răspunderii birocratice la procalitativul responsabilității adhocratice prin asumare de risc; dar și sterilizată de politicieni prin dispute care au evitat aspecte nevralgice precum cel ideologic al descentralizării - autonomismul -, sau de teoreticieni, care au încercat paliative precum contrapunerea *management/leadership*, în locul complementarizării ori chiar sinergizării lor. Sub acest aspect, emulii **guvernantei** par a intenționa (re)stabilirea unui pivot și epistemic (defragmentat), și etic (redeontologizat).

Pentru a contura conceptual guvernanta și spre a repera locașul posibilei andocări a Educației la "dana" ei, aruncăm o scurtă privire preliminară spre **guvernare**: 'conceptul [...] este utilizat pentru a desemna mecanismul de comandă al unui sistem social și acțiunile sale prin care se asigură securitatea, prosperitatea, coerența, ordinea și continuitatea sistemului' (Bucur, *ibid.*). Până de curând conexasă exclusiv ideii de **stat** - mai ales național -, ideea a evoluat istoric de la 'conducere' în general la 'mod de a concilia varii interese' și de aici la 'menținerea ordinii' și la 'păstrarea coeziunii sociale', desemnând exercitarea (autocratică/democratică a) **puterii**. Aceasta este **guvernarea politic-statală**, a cărei macroipostază contemporană este viziunea confederativă [sub]continentală ("state unite") sau planetară (sub egida ONU figurează o Comisie de Guvernare Globală), cu paliere supra-, dar și sub-naționale - regionale și locale -, al căror apetit autonomist este puternic influențat de factori etnici și civilizaționali^{***)}.

^{*)} Am analizat unele în alt loc: răspundere/responsabilitate, descentralizare/deconcentrare, reglementare/reglare, profesional/ocupational, educativ/educațional, metodologic/metodic, extra-școlar/-curricular, performare/performance, interdisciplinar/transdisciplinar (**aceasta din urmă – cu atât mai pernicioasă cu cât a trecut în noua lege!**) ș.a. I. Bucur semnalează (v. 'Guvernarea economică în era globalizării'. [În: Economie teoretică și aplicată, 7/2006]): 'Cu toate că există un număr important de lucrări și studii consacrate acestui subiect, uneori discursul este caracterizat prin confuzii și [prin] imprecizii terminologice, [prin] recursul la mituri și ficțiuni și [prin] preferința pentru abordări ideologice în detrimentul celor științifice'. A. Marga deplânge și el (într-un text la care vom face apel mai departe) lipsa din cultura noastră actuală a preocupării pentru '**examinarea capacității și folosirii legitime a conceptelor**' (s.n.) ca și 'critică a rațiunii strategice' și 'critică a rațiunii instrumentale'.

^{**)} de unde eforturile în direcția '**new management**' – teren fertil pe care discuția despre **guvernanta** în Educație ar putea continua, în relație cu '**knowledge management**' și cu ceea ce, în altă cercetare, numeam '**educo-iatrie**'

^{***)} declanșând dispute nu doar în efectivitatea guvernării, dar și în teoria **guvernantei** ('*multi-level governance*', '*transnational network of governance*'); Leibfried *e.a.* notează (*ibid.*): '*Whereas the lawyers attempted to shape European integration via the national Constitutional and European courts, political scientists' interpretations were mostly observational, based on empirical analyses of political processes and institutions and less hampered by preconceived normative legal categories*' – reperul disputabil fiind, desigur, pentru majoritatea țărilor, cel al **suveranității**; mai liber spus: al **libertății de opțiune** pentru o sferă de influență sau alta...

Ultimele decade au adus în joc ipostaza "micro": **guvernarea antreprenorială** – conducerea instituțională la diferite niveluri de organizare: în firme-conglomerat, în corporații ori în unități nonprofit, între care și educaționale. Dificultățile în dezbateră și în practicarea guvernării sunt, opinăm, opțiunea pentru sensul abordării: **centrifug** – dinspre **subordonare** ("de la mare spre mic", "de sus în jos"); ori **centripet** – dinspre **coordonare** ("de la mic la mare", "de jos în sus"); și "cât"-ul de guvernare (mai degrabă denunțabil decât deficitul fiind excesul, prin care **puterea** de fapt tinde a excede **autoritatea** de drept: '*pas trop gouverner*' - și, ne îngăduim a adăuga, prepunând, *légiférer* - spunea, acum un sfert de mileniu, marchizul d'Argenson). De aici – eterna înfruntare a **autocrației** ca **pseudoautoritate a puterii impuse** nu atât cu democrația(-cadru), cât cu **meritocrația** ca **putere reală derivată din autoritatea câștigată**, înfruntare care face inevitabilă controversa ireductibilă de norme și practici dintre reglementarea externă/centrală (echilibru stabil dar reductiv, necesitând arbitraj independent) și reglarea internă/proprie (echilibru instabil dar flexibil, cerând activism organizațional^{*)}). Guvernarea **centralizată**, de **subordonare** - globală (internaționalism, mondialism) / regională (sfere de influență) / locală (autonomism teritorial/instituțional) -, reduce variabilitatea, dar și inițiativa, oferind stabilitate "gardată", dar și pseudoechitate, în timp ce opusul acesteia, guvernarea **descentralizată**, de **coordonare**, reduce uniformul normat, oferind mobilitate responsabilă, dar și "turbulențe" – bine-venite, însă, dacă apropiat managerializate^{**}).

În acest context de semnificații ale guvernării, ideea **guvernantei** s-a reliefat și structurat, în zona **economico-financiară**, întruchipând necesitatea **controlului intern**-organizațional (în unele țări/zona) ori **extern**-instituțional (în altele) – asupra unei unități date, menit (inițial: în arii endemic-corupte) zădărnirii 'manevrelor frauduloase' ale executivului managerial. Extensia "corporativă" s-a conturat din tentativa **acționarilor** (în cazul activităților lucrative) sau a **finanțatorilor** și a **utilizatorilor** (în cazul celor benefice) de 'a exercita o presiune constantă' asupra **oricărei** surse de influență ilegitimă/ilicită și, deci, de conflict de interese. Pârghia principală de acțiune - așa-zicând: "cârma" - este **Consiliul de Administrație**, formă de organizare (mimată și în comunism, sub sloganul "conducerii colective") a cărei activitate asigură mersul corect al 'setului de mecanisme instituționale sau specifice pieței', garantând obținere de venituri financiare ('maximizarea valorii') / beneficii sociale (optimizarea valorii) superioare investiției. Veghind la respectarea drepturilor patrimoniale ("câștig" cantitativ) ale acționarilor ori nepatrimoniale ("beneficiu" calitativ) ale implicaților, **CA** este 'interfața dintre acționari și manageri' și 'piatra de temelie a sistemului de guvernare corporativă'^{***}).

Așadar, din cauza - și în pofida - abaterilor repetate ale "jucătorilor" economico-sociali de la conduita deontologică, **guvernanta** a fost (de) la început setul de constrângeri/**restricții** prin care s-a intenționat asigurarea **echității** în obținerea și în distribuirea profitului financiar sau a

^{*)} O frază-sinteză la Bucur (lucr cit.): 'guvernarea este corelată cu modul de concepere și elaborare a regulilor prin care sunt alocate valorile în societate sau este concepută ca un ansamblu de tranzacții prin care regulile colective sunt elaborate, legitimate, puse în aplicare și controlate'. Cheia problemei se află, neîndoielnic, în formularea disjunctivă ("corelată **sau** concepută"), care ocolește chiar miezul acesteia: cine livrează regulile și le veghează funcționarea: statul coercitiv ca garant al guvernării centralizate **sau** societatea ca girant al guvernării descentralizate? Sau, la vârful ierahiei manageriale – cu nimerita expresie recentă a unui parlamentar de la noi: Guvernul care are Parlament [ales pe liste de partid] sau Parlamentul [ales uninominal] care are Guvern?

^{**}) O discuție utilă la: Cornescu, V. ș.a. (2004). Management – de la teorie la practică. Buc., Ed. Univ., *passim*

^{***}) R. Locke, în 'What is American Corporatism?' (*FrontPageMagazine.com*, Sept. 13, 2002) consideră noțiunea 'In a (somewhat inaccurate) phrase', un 'socialism for the bourgeois': '*Corporatism blends socialism and capitalism not by giving each control of different parts of the economy, but by combining socialism's promise of a government-guaranteed flow of material goods with capitalism's private ownership and management*' – "viziune" pe care experimentul comunist - trăit pe viu - ne face să o prizăm ca aparținând unui Frankenstein la scară socială: ideolog organicist-utopic modelând un soi de lume-cyborg...

beneficiului social. Totuși, **controlul** este - se notează - 'tratarea doar a simptomelor, nu a cauzelor care generează probleme' în administrarea variilor tipuri de unitate statală sau instituțională; iar aceasta cu atât mai mult cu cât **guvernanta** însăși a fost mereu periclitată de 'structuri suboptimale' care au facilitat câștigul 'pe investiția altora', introducerea și menținerea monopolului, apariția și perpetuarea lipsei de motivație și de cunoștințe "la zi" ale managerilor, conflictul de interese sau chiar nerespectarea codurilor de guvernanta - de rang național ori de domeniu - și a Indicilor de guvernanta generali (Gompers *e.a.*, Kaufmann *e.a.*) ori zonali (de exemplu, pentru Africa, Ibrahim). Încât vechea - și rezidenta - trebuință a "păzirii paznicilor" a redenumit controlul, în epoca tututor corectitudinilor politice, '**asigurarea transparenței**' și, cel puțin în unul dintre modele, l-a transformat în monitorizare preventivă, din interiorul unității vizate. Semnificativ, legislația germană prevede în locul CA un **Consiliu de Supraveghere** menit a 'monitoriza permanent activitatea directorilor', ca 'interfață între aceștia și adunarea generală'. După decenii de control remedial-penalizator ("pozitivism managerial"), **monitorizarea** este consacrată ca instrument preventiv-**reglator**.

Constrângerile tehnice **prin guvernanta** sunt dublate, însă, din nefericire, de unele principiale – **ale guvernantei**. În spațiul "unit"-european, conceptul este minat de dispute imagologice. Apărută în lumea anglo-saxonă în context neoliberal și definită de World Bank: '*the capacity of the government to effectively formulate and implement sound policies and the respect of citizens and the state of the institutions that govern economic and social interactions among them*', **guvernanta** este contestată în aria francofonă ca: '*une théorie de la décomposition de l'État, une rupture du pouvoir décisionnaire de l'Etat garant de la souveraineté populaire, remplacé par une démocratie participative n'ayant aucun attribut réellement politique; [...] le glissement du gouvernement à la gouvernance démontre que l'on est passé d'une civilisation garante de l'intérêt général, à une société pragmatiste, particulariste et utilitariste, garante d'intérêts singuliers, dans laquelle la notion de bien commun n'a plus de place véritable*'.
'

Guvernanta, deci – un soi de... cibernetică amprentată ideologic: stimul de la dreapta liberală și *feedback* negativ de la stânga socialistă^{*}): o "schismă" nu doar semantică.

Și încă: în timp ce lumea anglofonă pune accent constructiv-proiectiv, de "punere în operă", pe rolul **actanților** ('*consistent management, cohesive policies, processes and decision-rights for a given area of responsibility*'), cea francofonă consideră - polemic - drept dominant sensul centrat pe **obiect**: 'controversată, înțeleasă și definită divers și adesea contradictoriu', **governance** ('*orientation stratégique, objectifs atteints, risques gérés comme il faut et ressources utilisées dans un esprit responsable*') a înlocuit, simplu-funcțional, '**governability**'. Mai mult: chiar înăuntrul aceleiași arii, '*governance*' este, pentru unii, de factură **normativă** și **strategic-elaborativă, bază teoretică** a conducerii, 'filozofia de a governa' - guvernarea fiind (cf. www.infonews.ro/node/42831) 'exercițiul operațional prin care se realizează obiectivele guvernantei', '*one of the actors in governance*' (există și '*governance without government*') -, iar pentru alții sensul este invers, **aplicativ-tehnic, practic** ('*kinetic exercise of management power and policy*'), desemnând **activitatea** concretă a guvernării ('*what a government does*').

În acest concert ușor cacofonic, trebuința "educaționalizării" ideii este evidentă: **guvernanta** – **panaceu de putere** - "**intramanagement**" local eficient(izat) țintit pe organizare-control - sau **sursă de autoritate** - "**supermanagement**" central de concepție-normare-elaborare-aplicare -, ambele (mai mult sau mai puțin) **formale**? "Conciliante" ca 'suportul de decizie și de control

^{*}) Dificultatea ideologiei marxizante de a concepe statul nu intervenționist, ci **facilitator** este de nezdruccinat (v. P. Zgaga. *Reconsidering Higher Education Governance*. University of Ljubljana - citând culegerea din 1991 a lui G. Neave și F.A. van Vught, *Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe*; cf. www.aic.lv/bolona/2005_07/sem05_07/z_coe.../Keynote_Zgaga.pdf).

[...] obținut prin reguli și proceduri formale și informale - interne sau impuse extern [...] - implementate **atât** la nivel **strategic, cât și operațional**^{*)} [s.n.] sau 'contextul în care se produce acțiunea cetățenilor și a guvernanților, în care se implementează politicile publice și unde se exprimă identitățile și instituțiile civile'^{**)} nu rezolvă defel cazul, pentru **Educație. Asocativul școlar de-concentrat** (al cărui specific presupune, ca și actul opțiunii, o abordare atentă conceptual) cere o "a treia cale"^{***)}: ceea ce am numi "**promanagement**" transversal de **autoritate reală - a profesionalului**, modelat **metodologic** - creând **putere reală**.

Este, însă, de adăugat imediat: nu în termenii acelor principii - generoase, dar generale - prin care *OECD* ('*Principles of Corporate Governance*', 1998) cuprindea, în convenție ideologică și normativă, idealurile democratice ale tuturor domeniilor activității umane "*urbis et orbis*": '*geo-political (nation-state), corporate (business entity), socio-political (tribe, family)*':

- participarea cetățenilor în procesele de luare și de implementare a deciziilor;
- respectarea drepturilor omului în statul de drept;
- garantarea transparenței în luarea-implementarea deciziilor după reguli clare, bine definite;
- promptitudinea în a răspunde tuturor cetățenilor;
- orientarea către consens prin medierea diferitelor interese;
- egalitatea și incluziunea prin eliminarea oricăror discriminări;
- eficacitatea și eficiența în orientarea resurselor publice spre interesul general al societății, în lumina unei dezvoltări sustenabile';

și nici, pe de altă parte, a celor de manual de etică a *business*-ului, lecturabile, în tablou ideal(izat)^{****)}, pe orice *site* de popularizare a "bunei" guvernante (v. mai jos) - *honesty, trust and integrity, openness, performance orientation, responsibility and accountability, mutual respect, and commitment to the organization* -, ci a unora **specifice**. Dar, iarăși, a unora nu de genul celor particularizate de același *OECD* în 2004 pentru relația de piață (transparența și eficiența piețelor, drepturile acționarilor în relațiile cu managementul, tratarea echitabilă a acționarilor minoritari, rolul *stakeholder*-ilor, accesul la informație, răspunderile *board*-ului), ci a unor componente "naturalizate" **educațional**, cu punct de pornire într-un model fie "paradigmatic" - precum cel al "bunei guvernante" - fie modelat *pro causa*.

Calea de acces la această instanță se dovedește, însă, dificilă, zona care abordează tema fiind, deocamdată, cea universitară, iar ea, vom vedea îndată – în chip mai degrabă principial decât practic(abil). Realitatea blocurilor de semnificație, funcție de câmpul și de anvergura aplicării - **guvernanța politică** (statală) și **guvernanța antreprenorială** (instituțională) - indică drept obiect de discuție, în perspectiva **profesională**, pe cea de-a doua^{*****)}, în direcția asigurării

*) Adriana Miu. "Guvernanța corporatistă – strat birocratic sau un nou instrument de creare de valoare"? Cf. www.ensight.ro/newsletter/no20/artico15.htm

) Cf. Monica Munteanu, 'Guvernanța europeană și dinamica formulării politicilor publice în România' (cf. www.sferapoliticii.ro/.../art06-munteanu.html): 'altfel de guvernare' ["bună"], **guvernanța se realizează în/prin 'rețele partenoriale: sociale (guvern-patronat-sindicate), public-privat (structuri de stat - mediul de afaceri) sau civic (autorități publice - societate civilă)'

***) termen intrinsec universului noțiunii în cauză, vizând caracterul **consubstanțial** - pe integrala referențială statal-antreprenorial (a se vedea mai jos) - **realitate-model**

****) cu evidentă tentă...pedagogică, dacă avem în vedere că noțiunea a fost preluată, de organizații precum Banca Mondială, din teoria economică britanică și aplicată ca bază de lucru în țările în curs de dezvoltare, în scopul încurajării unor decizii articulate, mature, transparente ș.a.m.d; ori poate, mai degrabă, dacă părăsim ipocrizia "corectitudinii politice": **a descurajării**, în acele zone, a **contrariilor acestor calități**

*****) punctele de contact de-concentrare (profesională) - descentralizare (administrativă), făcând, totuși, inevitabil aspectul **politic** (dar în sens nepartizan) al **guvernanței**: gestionarea corectă a participării **locale** la evoluția formei de organizare socială care este școala formală

condițiilor de producere și prestare a unei influențe **real-formative** și **procalitative** de către un *staff* organizațional condus de un *board* instituțional (ale căror rezultate sunt de constatat prin **audit profesional**) – cu insistarea, însă, asupra adevărului indeniabil că **governanța antreprenorială** de unitate educațional-școlară face sens doar în prezența ideii de **de-concentrare**^{*)}, simultană descentralizării, dar distinctă de aceasta.

Garanția nomică necesară este **dacă** sau **cum** finalitățile majore ale de-concentrării în Educație:

- prioritizarea absolută, în spiritul managementului de **risc pozitiv**, a **formării real-continue** de **optimă orientare** a personalului managerial-profesoral, înnoită în direcție **metodologică, internă** spațiului școlar și centrată pe **zonă** – condiție primă a reformei reale;

- îmbinarea localizării cu europenizarea-globalizarea în proiectarea-performarea curriculară **omogenă** transdisciplinar-cross-curricular-coformală^{**)}, în perspectivă **prodemultiplicativă**;

- "corporativizarea" **liberă** a unităților școlare pe orizontala tipurilor de școală, cu **implicarea** (cointeresarea) beneficiarilor instituționali ai **resursei umane** pregătite, în fiecare cohortă școlară, ca forță de muncă, și nu ca mână de lucru;

- valuarea **meritocratică** a **traiectului evolutiv** al tuturor implicațiilor în proces, scos din "ograda" rezultatului școlar și tratat ca **proiect personal** de **reșită educațional-umană** – pot găsi, aici și acum, sprijin autentic în ceea ce - nestingherită de interesele extraprofesionale caracteristice unui "*top-management*" central politic-discreționar - propune **governanța**:

- balanțarea **răspunderii** juridico-manageriale cu **responsabilitatea** liderial-profesională;

- efectivitatea procesului specific conferită de **asociativitatea** proactivă liberă;

- autoconducerea de spirit **tehnocratic** a unor structuri școlare "luate" (convenite);

- monitorizarea-evaluarea-relevarea **deontologică** a efectelor de formare.

Indispensabil acestor deziderate, **spiritul antreprenorial - reglator** prin însăși natura sa - are, desigur, nevoie nu numai de "disciplinare" (contabilă), ci și de **independentă** (profesională) de inițiativă și de acțiune. O **governanță educațională** optimă, stimulativă de funcționare, dar mai ales de **calitate superioară**, ar urma să se constituie, deci, nu doar din **restricții: constrângeri**, generatoare de răspunderi funcționale sub semn juridic; ci și din **libertăți: permisivități**, deschideri conținătoare de responsabilități procalitative^{***)}, sub emblemă etică. În fapt, **în primul rând** din acestea – din rațiunea simplă a **productivității prin implicare**: miezul **governanței școlare** este inversarea raportului actual dintre **obligație** și **asumare**.

Odată produsă această normalizare de viziune, rămâne ca orientarea deontologică schițată să fie plasată pe canavaua **asociativității** și ca agregatul obținut să se constituie în nucleu al unui **program național de formare pentru governanță**. Dar care este, pentru educația **școlară**, sensul optim de acțiune prin tandemul **permisivitate (asumare) - restrictivitate (obligație)** apt să faciliteze acțiunea acestui "cuplu de forțe"?

Din perspectivă reformatoare și investivă de/în resurse umane, acesta este o chestiune de perspectivă criterială:

*) Cf. Mihail, 'Relații intraorganizaționale...!', *passim*.

***) respectiv: ≠ "transversal" (melanj topic, rămânere la "ce") și = "dincolo de" (internalizat, comutare la "cum"); scos din confuzia cu transdisciplinarul și statuat ca implicare în curriculum a evenimentialului, a "viului"; preluarea în curricularul uzual, azi închistat, a spiritului liber al non-și in-formalului și a "extrașcolarului"

****) dintâi, către zona de gândire managerială exprimată de conceptul de **benchmarking** (ca **acțiune** dinamică)

- dacă privită ca set de 'sisteme de **reglementare** a comportamentului managerilor și definire a regulilor jocului managerial^{*)} [s.n.], evoluând ca mecanism de **putere, guvernanta** apare ca zonă a "principialului" bordant-birocratic, **restrictiv** prin **reguli** și prin **forme** instituționale de **control** (CA, audit), vizând **produse** fizice și justificări contabile (obligații îndeplinite).

- dacă văzută ca exercitare prin resurse organizaționale a **autorității** legitime, **dobândite**, cu țintirea **efectului** (responsabilități onorate), ea se vedește un **demers metodologic-acțional**, adhocatic, **permisiv** prin **inițiativă** și prin preluare de **risc**: o acțiune **reglatoare** în relație cu un **reglementativ standardial**, dar **mobila conceptual** și **dinamică** în preluarea și chiar în stimularea **sugestiilor interne (inovație)** și **externe (benchmarking)**, purtătoare de virtuală **valoare modificată** – în sensul **procalitativ** pe care, în ceea ce ne privește, îl susținem și argumentăm consecvent, prin distingere de cantitativa, mecanica "valoare adăugată".

O întrebare legitimă este dacă - și în ce măsură - **Educația secundară** poate primi un impuls în această direcție de la cea terțiară. O recentă conferință-eseu a lui A. Marga^{**) - 'Governance, schimbare culturală, excelență'} (2010) - poate oferi un reper. Pornind (firesc-)noțional, autorul invocă îndemânarea cârmirii^{***)} unui vas pe mare, dar, pe urmele lui P. Zgaga^{****)} (citată, dar... în alt context), și aristotelicul '*phronesis*', implicând, prin distingere de '*techne*', 'înțelepciunea de natură morală', 'capacitatea de a lua decizii înțelepte în **împrejurări irepetabile**' [s.n.]. Paradoxală pentru autoreproductivii educaționalului considerat sub specia recurenței anuale (și administrative, și curriculare), alegația este, în același timp, nu mai puțin alertantă pentru cei care realizează că activitatea de conducere - fie ea și preponderent liderială - nu este compusă doar din "inedite" cărora guvernanta să le fie alocată exclusiv. Ba chiar dimpotrivă. Cu **guvernanta** ca rezultat al trecerii societăților europene în faza democrației postegalitare^{*)} suntem, spune autorul, la ora 'abandonării abordării egalitare a personalului, departamentelor, universităților, a "fiecunui omogenității", în favoarea abordării din perspectiva **excelenței**^{*****)} – afirmație mai mult decât tranșantă, prin trecerea din extrema aplatizării comunizante forțate în cea a excepționalității (de discutat)^{*****)}. Considerată 'ansamblu de reguli și sisteme de reguli' ('scrise și nescrise') 'care structurează viața comunităților și care pot fi identificate în

*) G. Charreaux, *apud* N. Feleagă și C. Vasile (*cf.* www.ectap.ro/articole/121.pdf); autorii români agreează punctul de vedere că, 'în țara noastră, într-o economie cu o piață financiară nesemnificativă, modelul de guvernanta mai adecvat este cel fundamentat de implicarea **tuturor** părților participante (*stakeholders*)' – s.n.

**) *cf.* web.ubbcluj.ro/news/presa/presaUBB.php?lang=&sort...page...; contribuția survine la un oarecare timp după ce autorii români sus-citați observaseră: 'mediul academic se situează într-o stare incipientă de asimilare a teoriei și [a] practicii de guvernanta', ceea ce 'impune un studiu fundamentat al guvernantei [...]' (în care să fie vizate, în egală măsură, aspectele conceptuale și cele practice); între timp, unele cursuri universitare apărute extind aria domeniilor referențiale (de ex., www.euro.ubbcluj.ro/.../guvernanta_europeana_sem1_an2ae.pdf)

***) pentru care este creditat etimonul '*kybernaien*' [?] – un *lapsus calami*, desigur, chiar dacă recurent în text

****) *Higher Education in Transition. Reconsiderations on Higher Education in Europe at the Turn of Millennium*, Universitatea din Umeå, 2007

*****) **excelent** - explică A. Marga (neconvingător – prin amestecarea valorilor) - este înnoirea, originalitatea, soluția mai bună, rezolvarea de probleme, aplicația superioară, sporirea cunoașterii, competitivitatea cercetării

*****) Cum am susținut în diverse împrejurări - 'Impactul reformei' (2001); 'Standarde manageriale' (2001-2002); 'Epistema calității. Un model' (2003); 'Managementul și cultura calității la nivelul unității școlare' (col., 2005); 'Impactul competențelor de cercetare ale profesorului asupra reușitei școlare' (2007); 'Management educațional. Relații intraorganizaționale în condiții de de-concentrare'. Modul de formare managerială continuă, în 'Politici de descentralizare în învățământul românesc. Managementul financiar și sistemul decizional' (col., 2008); 'Modele de intervenție', în 'Managementul calității în învățământ; cercetarea-inovare specific-profesorală de echipă' (col., 2009) -, între legitima (democratic) egalitate de șanse la/pentru intrarea în sistem și eventuala excelență (reală), de proces, educo-formativului îi este imperativ necesar criteriul **șanselor echivalente** - de parcurs și la ieșirea din sistem -, care este nu doar legitim în registru meritocratic, dar, mai ales, intrinsec deontologiei guvernantei (mai net spus: țintit-anticorupție, prin repunere în raport firesc a calificării cu certificarea, azi inversate, cu grave urmări, la noi).

limbaj, obiceiuri și coduri de comportament, norme, legi și instituții' și ca opunându-se 'parametrilor cantitativi', 'birocrației auditului' și controlului 'aplicării standardelor', consacrării profesionale prin 'agențiile de evaluare și acreditare', înlocuirii 'relației educative profesor-student' cu 'raportul ofertant-client' - 'reducerea misiunii la funcții' -, **guvernanța** este, pentru A.Marga, componenta **reglementativă** (nu reglatoare) a **culturii organizaționale** din spațiul (nu din mediul) universitar. Declarând 'importantă' observația că guvernanța '*operates at many more levels in a university setting that would be the case in a traditional company or non-profit organizational structure*' și opinând - cu dreptate - că 'analogii precum universitate-companie sau universitate-asociație civică trebuie părăsite', autorul admite raportul de subordonare **guvernare-governance** (pe care o numește, poate supralicitant, 'cunoașterea *governance*'), dar crede: "*governance*" este altceva' decât ce se înțelege uzual prin management: 'organizarea și coordonarea activităților unei unități (întreprindere sau comunitate) pe baza unor scopuri și a unor valori **stabilite**' [s.n.]; și afirmă că, pe când managementul 'își asumă repere **prestabilite**' (s.n.), *governance* 'include recursul la comunicare și chiar [la] dialog'.

Distingerea, în câmpul semantic al managerialului, a aspectului guvernamental de cel gestional este legitimă, dar separarea guvernantei de management este hazardată, confuziile provenind din genul proxim 'organizare' putând fi eliminate (formativ-)**competențial**. Pe de altă parte, ideea nașterii comunicării și 'chiar' a dialogului managerial abia odată cu guvernanța este forțată (cu artificii 'valori stabilite' = 'repere prestabilite') și sugerează mai degrabă o chemare autocratică decât o scară de valori – cu atât mai mult cu cât *expressis verbis* autorul consideră că, în guvernanța actuală, autoritarul '*gouverner*' francofon a fost înlocuit de 'funcționalismul' britanicului '*governance*'. *Ethos*-ul profesional, mai afirmă A. Marga, nu este admirabil fără **atitudine**: 'nu doar competența profesională a specialistului contează, ci și felul în care acesta înțelege să o folosească în comunitate, nu doar cunoașterea stăpânită, ci și conștiința de sine'. De aceea, este surprinzătoare plasarea liderului în zona reglementativului fix, nu a reglatorului variabil. În lipsa acestei variabile, **guvernanța** stă să rămână simplu instrument de control și pârghie de centralizare locală a puterii în condițiile descentralizării naționale (cum, de altfel, se întâmplă, îndeosebi în universități particulare). Iar aceasta cu toată dorita reconfigurare de principiu a 'profilului celui care ia deciziile' – mai ales dacă prima dintre cele cinci 'mutații' notate de autor ar consta numai în 'schimbarea de percepție' asupra tratării 'celui condus' ca '**participant**' (s.n.) la implementarea' deciziilor, așadar nu și la **elaborarea** lor. În acest caz, este de întrebat ce adaugă **guvernanța** autonomiei universitare: doar vagul 'autoorganizării mai apte să genereze performanțe competitive în epoca globalizării'?

Dezidealizarea tabloului depinde de dezomonimizarea conceptului-cheie al susținerilor citate: **performanța** universitară (insituțională) ca pivot al **exceleței** și unic țel opus uniformizării – autorul însuși distingând, de altfel, între specialiștii 'capabili să sporească cunoașterea' și cei 'apți să aplice cunoștințele'. Printre asemuirile ilicite pe care le menționam într-o notă figura '**performare/performanță**' – confuzie frecventă care ignoră că **performanța**, reprezentând **exceleța ca valoare creată**, este condiționată de conceperea-practicarea **uzuală, curentă**, a **performării procalitative** menite obținerii unei plaje de **valori modificate**. Or, aceasta nu se reduce la 'implementare', ci include obiectul **profesional** propriu **guvernantei** ca ingredient managerial garant pentru ceea ce numeam productivitate prin implicare: **co-elaborarea**.

Repererele menționate de A.Marga ca presupunând 'tematizarea guvernantei' - de la 'evaluarea situației existente' (inclusiv a 'randamentului fiecărui post din administrație') și a 'potențialului existent', la 'organizare adecvată' ('un eficace sistem tutorial') și la 'finanțarea pe proiecte'; de la un 'program de cercetare științifică', la motivarea 'pentru efort intelectual și performanță' și la 'punerea pe prim-plan a formării competențelor'; de la 'evaluarea periodică de către agenții specializate', la 'poziționarea în competiții' (inter)naționale și la 'credite

transferabile' - sunt deja (iar altele trebuie să devină) comune domeniilor cunoașterii^{*)}, dar și gradelor Educației, însă **în mod specific fiecăruia**. Precizarea ne pare majoră, permițând stabilirea unor **politici** (v. mai jos) manageriale: dacă "pariul" mărturisit al ariei universitare este implicarea economico-socială a cât mai multe dintre unitățile ei, **esențial** celei **școlare** este **aducerea (curriculară) a vieții în școală** – sens praxiologic în care **guvernanța** este, mai degrabă decât o strategie (finalități), o **tactică** (ținte)^{**)}.

În termenii **de-concentrării** educaționale, cuplul **permisivitate-restrictivitate** pune problema de **efectivitate în condiții de eficacitate**: ducere până capăt prin **operaționalitate reglatoare**, în raport - supraunitar - **efect-produs**. În această lumină, **eficiența** cheltuirii banilor publici prin 'bugete bazate pe performanță'^{***)} - aspect important al managementului școlar în general - axează, totuși, activitatea pe criteriul financiar, alimentând mentalitatea de factură pasivistă "câte resurse, atâta calitate", în defavoarea firescului raport invers, cu bază în responsabilitate: "cu cât mai multă calitate, cu atât mai multe resurse". Or, "activismul" - concept (și act) încă de recuperat, la noi - unui "guvern școlar" stimulat (nu prin "biciuire" pentru "performanță", ci prin motivarea pentru **reușită educațional-umană** a tuturor factorilor implicați) are drept "spirit și literă" ale modului de lucru o **guvernanță** presupunând **predominanța permisivului** (resursei "calde" formate) **asupra restrictivului** (resursei "rece" alocate).

Abia clarificarea substanței acestei noțiuni permite rostirea fără vreo rețineră a truismului că realizarea efectivă a unei **guvernanțe școlare** presupune - prin chiar ideea **cooperării** -, nu numai conștiența, ci și **conivența** "guvernaților" față de convenția propusă de "guvernanți" – ceea ce nu se obține prin "regulamente de ordine interioară"; nu "conformarea la regulă" este cheia succesului, ci contribuirea la ea în spirit liber, în prezența, însă, a unui **set de penalizări** pe cât de drastic, pe atât de **specific**^{****)}.

5.2. Modelarea guvernanței în spațiul școlar

În acest sens, avem convingerea că **o guvernanță școlară eficace nu poate porni cu șanse de reușită decât de la declararea** - în deplin acord, de altfel, cu spiritul **antreprenorial - educabilității** ca formă de **proprietate particulară** – situație în care, încunoștiințat prealabil - prin forme curriculare autentice și atractive -, de această condiție și de consecințele aferente ieșirii din ea, fiecare formabil ar proceda la actul educațional în termeni de **responsabilitate**. Astfel, instanța de **responsabilizare** ar avea ecou și în prea-tradiționala societate românească, ca mod activ de construire a **culturii organizaționale**. Dimpotrivă, încercarea de impunere discursivă, prin "didascaliiile" orei de dirigenție, a 'puterii legii' (considerată de Donath și Șeulean esențială) este semn de slăbiciune. Ea va ocaziona mereu confundarea transparenței cu fragilitatea, a monitorizării cu punerea de limite și a evaluării cu pretextul de certificare, perpetuând mentalitatea conform căreia, **și pe calea guvernanței**, "creșterea răspunderii" prin "măsuri" prevalează asupra optimizării responsabilității printr-un regim de priorități.

^{*)} motiv pentru care este cu totul surprinzătoare, în textul analizat, lipsa, din enumerare, tocmai a domeniului **Educației**

^{***)} analogic, **guvernanța** ar fi, deci, pentru **opera de management** ceea ce pentru opera de artă sunt nu poezia ("a spune despre a spune") ori chiar poezia ("a spune despre a face"), cărora le corespunde o **metaguvernanță**, ci **compoziția-interpretarea** de gen *happening* (în sensul transparenței, nu al improvizării). Aceasta, însă, dacă spațiul referențial nu se află în stadiul civilizațional în care "cârmuirea" procedază, etern, la "recârmire"...

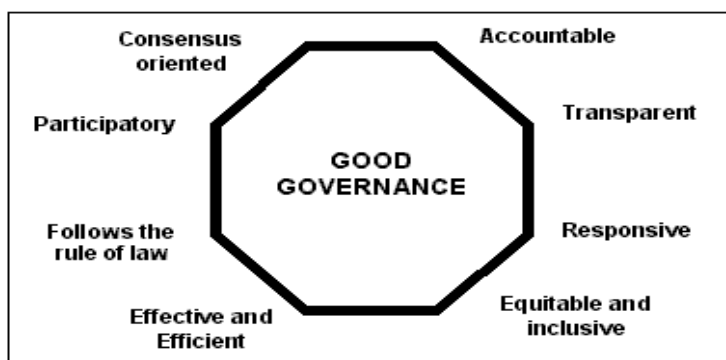
^{****)} L. Donath și V. Șeulean - cf. www.fiscalitatea.ro/index.php?page=a&aid=284&title...

^{*****)} amendarea părinților pentru faptele copiilor lor este cu atât mai ilară ca text de lege cu cât aceste fapte se produc, de regulă, la vârste la care făptașii sunt declarați social-responsabili prin chiar deținerea unui act de identitate și la care "dresajul" prin ricoșeu, pe care mizează această "măsură", nu mai are, în ziua de azi, efect – micul trafic de produse etno-botanice putând asigura "banii de buzunar" eventual retrași de părinții amendați...

În acord cu ideea de-concentrării, modalitatea fundamentală de guvernare școlară este - și ideea trebuie subliniată apăsat - **curriculară**; dar cu o condiție: ca subiecții educației să fie considerați și tratați curricular ca atare: nu beneficiari-obiect ai expertizei oferite/facilitate, ci drept **utilizatori-subiect** ai ei – ceea ce îngăduie transferul, la scara și la specificul școlii, al principiilor mari ale guvernării ('Carta Albă', CE, 2001), considerate **ca pachet de valori** a căror **ordine** depinde - ne îngăduim a repeta - de nivelul de civilizație cultural-conceptuală și deontologică al societății care le practică lucid: '**transparență**' (în baza **subsidiarității**), **[co]participare**' (cu **proporționalitate** de gen '*multilevel*'), **[răspundere-]responsabilitate**, '**eficiență**[-efectivitate], '**coerență**' [nomic-acțională] de sistem. Acestea pot fi standardizate și pentru câmpul școlar (în convenția propusă: atât administrativ - descentralizare -, cât și profesional - de-concentrare), ceea ce este pe deplin realizabil și pentru "regulile nescrise" ale **guvernării** antreprenoriale, din care enumerăm citând^{*)}-interpretând: **debirocratizarea** (controlul raționalizat prin reducerea numărului de comisii), **fiduciaritatea** (capacitatea la voluntariat bazat pe încredere^{**}), **liberalizarea** (facilitarea competiției de gen "piață" în unități nonprofit), **paradigmarea** (nedimensionarea schimbării sub/peste suportabil).

Succesivă edificării și prealabilă așezării în standarde specifice unui domeniu, este, desigur, **modelarea** guvernării. Cu predominantă orientare **praxiologică** în actualizările disponibile, aceasta s-a axat pe principiile generale, dar a simțit nevoia unei (considerăm) supramarcări: '**bună guvernare**'. Și este de reflectat dacă, prin aceasta, avem de a face cu un calc după "bună practică" (caz în care statuarea autoritaristei '*best governance*' nu poate fi departe...) sau cu un *captatio* paternalist al celor pentru care un diez emoțional contează cât zece argumente.

Dar, oricum ar fi, această formulă confirmă vocația **aplicativă, tactică** a noțiunii în speță^{***}). Una dintre cele mai citate reprezentări (v. figura de mai jos) relevă identificarea conceptului în câteva acte de **relaționare**^{****}) - reperul de legalitate (*sine qua non*, de altfel) fiind unicul "static" -, dar (salutar, din punctul nostru de vedere) și structurarea componentelor într-un **model circular**, sugerând dinamica **aplicării**.



^{*)} unele – relevate în V.M.Ionescu, Guvernarea corporativă (cf. www.money.ro: Lideri, analize, comentarii)

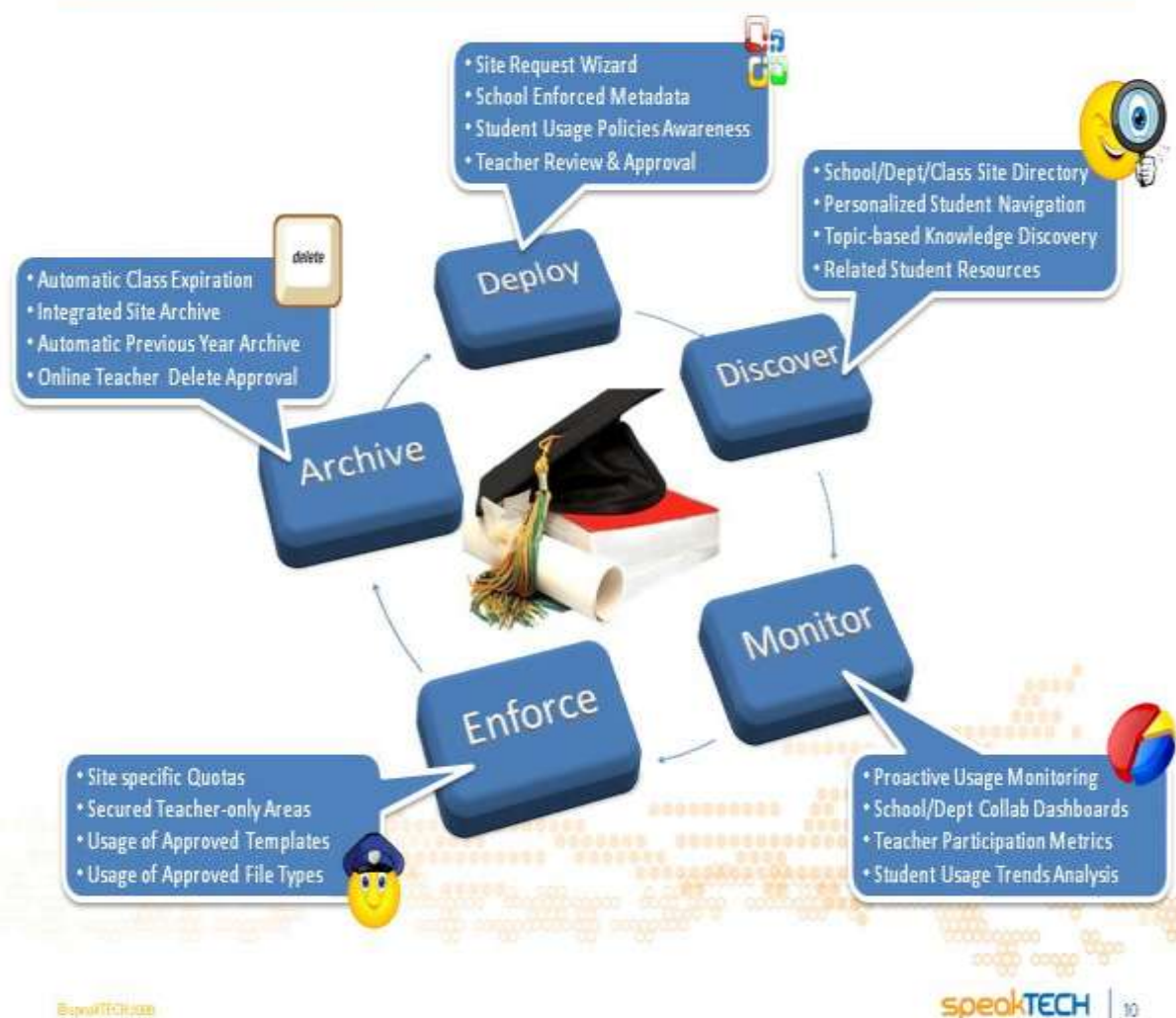
^{**}) un exemplu: euro-programul 'Teritoriu de coresponsabilitate' (cf. teritoriudecoresponsabilitate.ecosapiens.ro/) pilotat la Timișoara. Participanți în Grupul de Coordonare: 'reprezentanți ai instituțiilor publice, organizațiilor neguvernamentale, mediului economic și academic'. '31 de indicatori de bunăstare' au fost supuși validării de către cetățeni. "Educațional" prin tema integrării profesionale a persoanelor cu dificultăți și prin orientarea sa expres-civică, programul nu a dezvoltat subiecte specifice învățământului, dar poate fi utilizat și pentru acestea.

^{***}) faptul că, la nivel de definire, guvernarea își aproximează propriile repere/dimensiuni/fundamente noționale netrebuind considerat statut de *corpus* "teoretic"; acțiunea are, și ea, principiile ei

^{****}) conceptistica americană le simplifică: '*accountability*', '*participation*', '*predictability*' și '*transparency*'

(Multe astfel de *design*-uri, cu repere extrem de diverse sunt puse în circulație – vezi Internet, sub genericul "*Images for Governance Model*". Reținem dintre acestea - mai degrabă cu titlu de curiozitate - unul din domeniul nostru de interes):

SharePoint Governance Kit for Education



Criteriile/indicatorii de evaluare/măsurare a **calității guvernantei** sunt firesc-tehnice/tehnici^{*)}. Se încheie, astfel, cercul ideilor contribuind la compactarea noțiunii de (bună) **guvernanta** corporativă, cu pivot în (co)participativitate: de la planul **general** "democrație **participativă**" - alternativă la cea deliberativă, apărută (se punctează), spre a veni 'în întâmpinarea revărsării necontrolate a lumii politice peste politicile publice' și spre a contracara 'deturnarea partizană a unei legislații imperfecte' -, la planul **aplicativ**, al **conduitei** (comportamentului) **asociative**, echipier, de proiect. '**Buna guvernanta**' cere executanților («agenți») să respecte

^{*)} pentru guvernanta statală, ele sunt menite a constata 'cât de capabile de reformă efectivă sunt guvernele'; '*Sustainable Governance Indicators (SGI)*', din 2009, țintesc analiza reformelor dintre țările membre ale OECD pe baza celor convenite internațional - 'planificare strategică, eficiența resurselor, cooperare internațională și **învățare instituțională**' [s.n.] - și capacitatea fiecăreia de a răspunde "provocărilor" contemporaneității funcție de influența pozitivă/negativă a propriilor actori sociali; pornind de la **cea din urmă** și mutând/adaptând ceea ce este de mutat/adaptat, aceste niveluri de indicatori sunt perfect valabile și pentru spațiul școlar

în mod egal, într-o unitate, drepturile, exigențele și preocupările' tuturor tipurilor de implicații: **stakeholders** – reprezentanții **grupurilor de interese** legitime într-o relație organizațională; ; **shareholders** – persoanele autorizate în derularea activității în organizațiile nonprofit; **riskholders** – investitorii de active financiare/intelectuale cu scop de optimizare a investiției. Aceasta exprimă propriu ideea **coacțiunii**. Guvernanța **antreprenorială** (de interes pentru **asociativitatea** propusă în titlu) vizează, așadar, în următoarea ordine – din perspectiva **optimizării**:

- **drepturi legale** comparabile, stimulative de **coacțiune** prin creșterea **responsabilității**, ceea ce înseamnă **participativitate voluntară**;
- **etică profesională** a celor aflați în situații/relații de execuție, care au de evitat conflicte - prin conlucrare -, dar și de întâmpinat **riscuri** - prin **inițiativă**;
- **expertiză managerială** capabilă de **decizii** adecvate și coerente și de a comporta o **răspundere** solidă și activă;
- **transparență** a acțiunilor, care să asigure **raportări** factuale clare și **verificări** obiective, independente (desigur, cu respectarea confidențialității, acolo unde este cazul).

Distorsiuni locale ca parazitarea discuției pe tema **guvernanței** de către subtextul politic al descentralizării, plasarea relației autocefalie-autodezvoltare sub semnul auto...rizării centrale monopoliste, slaba valoare în "viața reală" a spiritului deontologic, cu pericolul comutării descentralizării naționale în centralizare locală, menținerea calității managementului de sistem și de proces la nivel scăzut, în favoarea administrării viciate de intruziunea politicului partizan (astfel încât manageriatul instituțional al răspunderii funcționalist-administrativiste inerțiale este preferat lideriatului organizațional al responsabilității procalitative de risc asumat) – toate acestea fac, însă, de rigoare, la noi, întrebarea asupra **oportunității** introducerii constructului și a practicii **guvernanței** ca tactică în **Educația secundară**.

Care ar fi - prin prisma diferenței dintre guvernanța **politică** și cea **antreprenorială** și dintre "simplă" ("slaba"?) **guvernanță** ("s."**G.**) și "buna" **guvernanță** ("b."**G.**) - interesul superior care ar contrabalansa aceste caracteristici?

Dacă, schematizând, considerăm evoluțiile:

G. politică (stat-instituții)		G. antreprenorială (individ-organizații)
"s." G. : aristocrație → plutocrație	→	birocrație → tehnocrație
↓		↓
	(aristocrație financiară)	(birocrație intelectuală)
"b." G. : mobocrație → democrație	→	adhocrație → meritocrație
	(mobocrație reprezentativă)	(adhocrație coparticipativă *)

i.e. treceri civilizaționale succesive din stări ("de drept") la criterii ("de fapt"), atunci, întrucât ideologicul își vedește limitele deontologice, oportunitatea asumării bunei **guvernanțe** în aria Educației secundare este de a scoate finalitățile acesteia - de la cea general-strategică la cele țintit-curriculare - de sub imperiul politicului și de a le așeza sub semnul unui set de **politici**. De a gândi - altfel spus - **educația** nu în termeni iluzoriu-predictivi, de **viitor**, ci în termeni asumativ-proiectivi, de '**viitori**'^{**}). Așa, **guvernanța** va apărea, managerial, dintâi ca enzimă

*) cum se observă în cele mai multe contribuții de gen, tendința este ca, în interpretările-explicații furnizate, cei care "aplică" **guvernanța** să fie tratați aparte de cei care o "primesc"; or, instaurarea-practicarea **meritocrației** cere **CO-participare** de spirit **adhocratic** (cf. Mihail. 'Relații intraorganizaționale...', 5. și *passim.*) a ambelor categorii la elaborarea-aplicarea-optimizarea criteriilor de merit; este, acesta, unul dintre subcâmpurile temei care ilustrează opțiunea noastră de susținere a definirii **guvernanței** ca și **coacțiune tactică reglatoare**

**') '*emerging issues*' (cf. www.oecd.org/department – *International Futures Programme*) presupunând analiza ca și '*key long-term concerns presenting opportunities and risks*' și aplicarea de strategii de '*early warning*' (sintetizăm, în paragraful următor, propunerea acestei teme în: Mihail. 'Relații intraorganizaționale...')

de **autoritate profesională** utilă **optimei orientări** a reursei deținătoare de educabilitate și abia apoi ca instrument administrativ (în, de pildă, gestionarea campusurilor). Ea s-ar contura, așadar, ca **de-concentrare funcțională + leadership adhocratic + benchmarking procalitativ** – în sprijinul valorii superioare^{*)} a **stilului** evoluției **profesionale** și, **pe această bază**, proocupaționale a profesorilor, a elevilor, a școlii. Concepția managerială asupra resursei umane a evoluat de la "randamentul" taylorist la **antreprenorialul** celui de-al treilea "val" al calității și de aici la **adhocraticul raționalității convenite**. Reprezentativă în acest sens este comutarea solidară a lui Lickert și McGregor^{**)} de la stilurile exploativ-autoritar, binevoitor-autoritar, consultativ și participativ și, respectiv, de la 'Teoria X', a 'comportamentului reticent' și 'Teoria Y', a 'comportamentului integrativ', spre stilul '**4T**', anticonflictual, caracteristic, spun autorii, organizațiilor care își propun un **standard ridicat** al obiectivelor și cu **lider** capabil, prin deținerea de informații corecte referitoare la cerințele de grup, de a asigura o planificare, resurse, echipament și un sprijin permanent pentru grup, concretizat în (ceea ce traducătorii au redat prin) 'instruire suplimentară'. Dezvoltat în '**Modelul Organizațional Complet**', acest stil a fost apoi... completat cu așa-numitul '**stil 5**', caracterizat prin constituirea autorității nu ierarhic-managerial, din relația de putere, ci **profesional-liderial**, din **influența de autoritate** a membrilor organizației, exercitată de 'grupuri de intersecție' din rolul de 'verigi de legătură' – presupunând **asociativitate**^{***)}.

Așadar, o "**governance**" – la nivel **statal**: cu pretenții mai mari decât acelea de substituit lexical pentru '*governability*' și de dispută ideologică; iar la nivel **antreprenorial**: cu perspective mai bune decât cele de tehnici/proceduri de control, ne pare îndreptățită la existență și epistemică, și practică. Ea pare a fi "programată" pentru abordare nu atât de o "anomie" (Guyau-Durkeim) - **conflictul** de norme și de valori fiind semn de vitalitate, nu de penurie -, cât de **paranomie**: **confuzia** conceptelor și a criteriilor^{****)} și delabrarea căilor de operare – în condițiile în care determinismul continuă a ținti (umăr la umăr, ca să nu spunem "mână-n mână", cu clientelarul centralism administrativist) să "rămână în joc" cu atât mai obstinat cu cât mai aseptice ar fi să se eclipseze. Or, tocmai în aceste condiții, actualitatea își înscrie printre priorități tămăduirea și ranforsarea **relației**: stimularea, la nivel de *board*-uri și de *staff*-uri, a **responsabilității resursei "calde"**, prin **implicare** individuală și de grup - dintâi, prin **formare** real-continuă și prin evaluare meritocratică -, tratarea **resurselor "reci"** (și apoi, prin **motivarea** celei "calde", a **resurselor reunite**) din perspectiva proconstructivă amintită - "cu cât mai multă calitate, cu atât mai multe resurse" -, calibrarea și echilibrarea

*) Cf. T.M. Mihail. 'Modele de intervenție'. București, ISE, 2009, *pre-print*

***) Cf. D.S.Pugh și D.J.Hickson. *Writers on Organizations* (trad. rom. Managementul organizațiilor, 1994, Buc., CODECS – de unde rezumăm).

****) În 'Conducerea instituțiilor de educație continuă', Timișoara, Wald Press (trad. rom. 2002), E.Nuissl, descrie și el stilul de conducere **destructorant**, presupunând viziune **dezinstituționalizantă** de factură **non-** și **in-formală**, cu accent pe **alternative**: în locul variantei **restructurante**, care presupune o concepție de model autoritar, cu accent pe variante formale și cu managerul centrat pe organizare, administrare și control și pe monodisciplinaritate și tentând întărirea coordonatelor instituționale concentrat-(intra)centralizate (un '*how*' insuficient), organizațiile vor opta treptat pentru un *leadership* școlar gen '**lean management**': conducere colegial-delegativă, deschisă problematizării ('*why*') și inovației, cu un demers managerial axat pe **explorare** (actualizată în management, noțiunea ne trimite mai departe, în arierplanul filozofic, la "**debolismul**" lui Vattimo sau la **relativismul** mai vechi sau mai nou (de la variile forme de individualism până la "huntingtonism"), presupunând flexibile opțiuni manageriale. Există, firește, și rezerve asupra acestei orientări: M. Davidson (*OECD Survey of teachers, teaching and learning, TALIS. Workshop*. London, 2006), avertizează că, dacă într-un climat lipsit de prejudecăți alternativa dezinstituționalizării va fi judecată ca **progres**, în unul tradiționalist ea poate apărea ca 'involuție' ('*devolution*').

*****) a cărei lucidizare, prin timp, a avut ca efect, în Educație, introducerea unui mare număr de reforme de sistem – însă cu efecte de substanță iluzorii, deoarece, până acum, acestea nu au atacat dogmatica bazei pedagogice, în direcțiile semnalate - critic sau cu soluții - de un Bernfeld, de un Illich, de un Skinner, de un Marcus, ca și de alții, în diferite împrejurări și contexte; inerția formulei educaționale tradiționale, lavro-cazone, este enormă

factorilor de influență, reducerea corupției (în formele ei malign-penale, ca și în formele ei zis-"benigne", precum meditațiile particulare – pecabile nu fiindcă "nu se plătesc taxe", ci pentru că induc disoluția morală a școlii).

Hic et nunc, urmând o strategie generală de repornire reală a **reformei prin discontinuizare, politicile** profesionale sectoriale favorizante ale **efectivității** acesteia în Educația **secundară** ar avea șansa reușitei adoptând '**modelul de risc asumat**' al **governanței**^{*)}. Altfel spus: ele ar trebui să producă, pe întreg arcul dintre **descentralizare și de-concentrare** - *i.e.* în fiecare sector de câmp -, **decizii majore de responsabilitate** – la palier **strategic-managerial**: transferarea "în jos" de atribuții administrative, declararea formabilității ca gen de proprietate privată, standardizarea (de tip criterial) a educaționalului; respectiv la palier **tactic-acțional**: delegarea de funcții profesionale, selectarea (nepolitică) și formarea prealabil (nu ulterioară angajării) a conducătorilor de (sub)sistem(e), profesionalizarea real-continuă a profesorilor, prin formatori de formatori zonali formați și ocupați special pentru această misiune.

Acestea realizate, proiectarea-performarea curriculară competențial-procalitativ-demultiplicativă de gen transdisciplinar-cross-curricular-coformal, cu evaluare meritocratică (procalificativă și subsumată principiului "ce faci cu ce știi"), a formării inițiale pentru reușită educațional-umană a tuturor tipurilor de formați-evaluați, devine o misiune reformatoare naturală.

Pe **aceste** temeieri, este de revenit la **modelarea** guvernantei – demers, opinam, de resortul unei **metaguvernanțe** cu relevanță în domeniul nostru de referință. Specificul **governanței** pentru **asociativul școlar de-concentrat** este de întemeiat, spuneam, pe alt gen de modelare. Și precizăm acum: **hermeneutică**^{**)} , edificată (și iată sosit timpul pentru sensul '**construire**' al lui '**edificare**') pe principiul-cheie al acestui tip de reflecție metodologică circular-comutativă: **tot-parte**. Aceasta va consolida - nădăjduim -, susținerea că opoziții ca *management-manager / governance-leader* sau un sens ca **governanță** = "supramanagement" subminează domeniul. O conducere productivă sub aspectul crucial al procesului educațional: **formarea** (veritabilă), cu trăsăturile și componentele menționate, nu poate fi decât de factura unui '*lean*', dar '*consistent*' **management integral de sistem-proces** – un "**tot**" **funcțional** căruia **governanța** asociativă îi poate fi ipostaziată, analitic, ca "**parte**" **procalitativă**. Procesarea hermeneutică^{***)} (în interes practic, operațional, aplicativ) operează cu cele două "elemente" amintite, astfel: inițial intuite, **preînțelese**, ca fiind esențe compatibil-corelabile: **management, guvernanta**; apoi **interpretate** ca paliere distincte de reprezentare a realității:

*) aplicat în unități educaționale reprezentative; Universitatea Durham, UK, de pildă, pornind de la cunoscutul '**UK Corporate Governance Code**', și de la Raportul Turnbull, decide să profeseze o '*risk management strategy* [care] *does not focus upon risk avoidance but on the identification and management of an acceptable level of risk*', scopul fiind 'identificarea, evaluarea și managerializarea riscurilor întâmpinate de o organizație', pentru a se asigura că '*such a process is regularly reviewed for continuing relevance and effectiveness*'. Printre acțiuni: '*rank all risks in terms of likelihood of occurrence and expected impact*' (în matricea: *high impact - high likelihood / high impact - low likelihood / low impact - high likelihood / low impact - low likelihood*), întru: '• *Awareness of significant risks with priority ranking assisting the efficient planning of resources.* • *Enhancement of focus for internal audit needs assessment and planning.* • *Recognition of responsibility and accountability.* • *An aid to strategic and business planning.* • *Identification of new opportunities.* • *Action plan for the effective management of significant risks*'. Cf. www.dur.ac.uk/.../riskmanagementstrategy/; cf. și Anthony Carey. *The Turnbull Report*, la: www.publicservice.co.uk/pdf/home_office/spring2000/p124.pdf

) în formula inovată (cu "miez hermeneutic**") pe care am propus-o – în primă instanță, pentru câmpul **Lecturii** (cf. Mihail. Preliminarii la un curriculum de lectologie. Lectura formativă: Context, Text, Intertext, Anatect. Concordanța ca auxiliar formativ', ISE, 1994, *pre-print*), apoi extinsă la **formare**[a formatorilor] (cf., între altele, *id.* 'Inovație, interacțiune și inițiativă în formarea formatorilor de formatori. O aplicație hermeneutică: secvența educație formală-formare-educație eutropică'. ISE, 2000, *pre-print*) -, exersând-o în diverse produse ulterioare

***) excepțional scenarizată de A.Marino, în Critica ideilor literare. Cluj, Dacia, 1974

management : guvernanta; apoi plasate în tensiunea **comprehensivă** a reflecției relaționale: **management / guvernanta**, în fine, **formulate**, în vederea procesării, ca și "cuplu de forțe": **management-guvernanta**, componentele iau identitățile "**martor**" generic și "**actant**" specific – fiind dezvoltate, în baza principiului crucial al **influenței transformatoare a subiectului asupra obiectului**, prin **devenire** eutropică (optim orientată) a substanței obiectualizate.

Esențial în acest proces este că, prin "anticipare subită" (A.Marino), declanșatorul de "declic" în procesare/modelare este cuplarea **intuitivă**, dar **structurantă** de înțelesuri și **derivarea** ("sens din sens"), mecanismul evoluând ca un "du-te-vino" (la L.Spitzer: 'to-and-fro' "figură" preluată și în managementul sistemelor) – pendul a cărui mișcare pare a se repeta la infinit, dar care, prin intricarea "orologiului", rostogolește, câtime cu câtime, timpul nostru aparent. Și iată - natural și inevitabil - apărut în orizont, la nivel de prototip hermeneutic, alături de **figurativul spațial al obiectu(al)lui** (doar) activ-cantitativ "**tot-parte**", dinamic-calitativul **figurativ temporal al subiectu(al)ului**; în formula tradițională a modelării: "**trecut-prezent**", iar în accepția pe care o ținim aici (discutarea **guvernantei** ca teren de "politici" și "viitori", cu subiectul managerial stimulat să treacă din pre(-)viziune în proiectare^{*)}): "**prezent-viitor**".

În speța noastră: din **asocierea** și din **interinflueța** semantică^{**)} a elementelor rezultă, dintâi, o (nouă) **accepție** - ipostază derivată - a lui '**management**', "impregnată" cu '**guvernanta**': un **management₂**, construind prima secvență: ... **management₁-guvernanta₁-management₂** ..., cu procesualul (...) și cu instanța derivată (2) marcate formal. "Izotop" al lui **management₁**, **management₂** conține datele alcătuitoare ale unor noi "**tot**" și "**prezent**" - superioare calitativ, dar și ele provizorii -, ce urmează să fie **numite** la concretizarea (situaționalizarea) modelului. Dar, în urma relaționării, el conține și virtualitatea "altei" (ipostaze a) **guvernante(i)**: "fixând" un sens - al său, cel **numit** 2 - el potențializează altele, pentru sine și pentru "perechea" sa, inducând **circularitate**^{***)}: interinfluența presupune înțelegerea lui '**guvernanta**' prin ceea ce a fost înțeles în '**management**' și invers. Modelarea încarcă **tensiunea** necesară continuării ei. Prezentă în(tre) elementele inițiale, aceasta nu dispare, ci comută la nivelul **secvențialității**. Odată declanșat, procesul propune **accepții** noi - **viitori** virtuali - elementele-sens procesate luând **accepții** semnificatoare care, pe măsură ce sunt "depășite" de succesivele lor, tind către regimul de **sens** - semnificatorul devine semnificativ - derivarea cerându-se, pur și simplu, urmată, într-un proces care progresează nu "la infinit" (cum nici n-ar regresa astfel), ci până la instanța/ipostaza pe care subiectivitatea modelantă o consideră necesară și suficientă.

^{*)} productivitatea scenariilor modelante de tip **contrafactual** trecute din diagnoză-prognoză în ceea ce numeam (Mihail. «Cercetarea cercetării»: cercetarea educațională proformativă – premisă a evoluției în carieră. Cei "3In" calitativi: Inițiativă, Inovație, Interacțiune. București, ISE, 2004, *pre-print*) **cognoză-eugnoză** (citire a realității care generează un "anatect" interpretativ al acesteia, proiectînd "viitori") părăndu-ni-se dincolo de dubii

^{**)} 'Orice observație modifică obiectul supus observației' – notează J. Rousset (v. Marino, *ibidem*). Să adăugăm: în Fizica cuantică "observarea modifică starea", iar în Psihologie/Sociologie rezultatele *focus group*-urilor diferă sensibil de cele de chestionar. În **Educație**, distorsiunile produse procesului formativ de "lecțiile deshise" ori de "asistența la ore" sunt bine cunoscute; la fel, diferențele create în evaluare/examinare de modul scris/oral - de la simpla influențare (ori... "influențare") până la formativ. *Per a contrario*, însă, este de remarcat eficiența pilotării unor *curricula* ("opționalele", de pildă) nu ca "simulări", ci chiar ca și "cursuri" reale, cu toate implicațiile lor.

^{***)} "**cerc virtuos**", opus "cercului vicios" al paralogic-disuasivei "derivări înapoi", de tip *regressus ad infinitum*, ca în "Cine îi formează pe formatori?" – cu prototipul platonian "Cine îi păzește pe paznici?", de mult denunțat; de altfel, în spirit hermeneutic, procesul de **preînțelegere-interpretare-comprehenșiune-formulare** înseamnă nu obținerea unui sens "final" dintr-unul "inițial", ci **instituire deductivă de sensuri proiective și retroactive** – proces nicipând epuizat și cu atât mai puțin sensuri epuizabile, deoarece sunt "preexistente", ca statuia dormindă din marmura lui Michelangelo ori ca limba care "își vorbește" locu(i)torii; cum punctează experții domeniului, fenomenul este ontologic - al ființei intelectuale -, sub emblemă pascaliană 'n-ai căuta dacă n-ai fi găsit'; sau, cum formula, heideggerian, Noica (în 'Devenirea într-o ființă') – 'închidere-care-se-deschide'

Devenit, aşadar, prin autoritatea actului transformator consumat, termen forte, '**gubernanță**' însuși comută, din identitatea de "**parte**" sau "**viitor**", în aceea de "**tot**" sau "**prezent**", însă cu un rol - spuneam - "enzimatic", de influențare decisivă a **sensurilor** punctuale, dar și a însuși **procesului** de modelare și a **realității** pentru care se exercită. Ca atare, secvența succesivă ar fi, în convenția clasică - ...**A-B-A/B-A-B/A-B-A**... - **gubernanță-management-gubernanță**. Înainte de a o privi mai îndeaproape, este de subliniat că trecerea în rol de "animator" a factorului **dinamizant** al relației este crucială în **acest** moment al procesării nu numai întrucât ranforsează circularitatea productivă de sens, ci **mai ales** pentru că figurează, **în model**, interesul practic al modelării: producerea de schimbări **în management – prin gubernanță**, în orizontul presupus de stimularea demersurilor educaționale **procalitative** și de o evaluare corespunzătoare, prin constatarea **modificării de valoare**. Or, tocmai comandamentul realitar cere privire proaspătă asupra modelului: **simultaneitatea** tipic-hermeneutică **realitate-model** - din perspectiva căreia anunțăm această "a treia cale" a modelării (și care, fie spus în trecut, deschide o deosebit de interesantă meta-metatemă: "realitatea modelului") - impune obiectului de cercetare '**metagubernanță**' să urmeze realitatea, repliind modelul și aplicându-i-l, apoi, cu titlu de (model de) intervenție.

Formula hermeneutică amintită este de **acordat** la cerința realității. Dacă scopul **acțiunii** este producerea, **în realitate**, de comutări în **management** prin **gubernanță**, esențială pentru modelare este ca izotopul schimbării, proiectat din secvența anterioară, dar mai ales proiectant al uneia noi să-și vădească - formal, în model - rolul **enzimatic**, fundamental-**generativ**. Or, în formula "clasică", libera variație intranee este îngreunată de iterația mecanică "de simetrie" (rudimentul dialectic în hermeneutică) a secvențelor, ceea ce parazitează "morală" procesului: primenirea ca ipostază calitativă nouă a lui '**management**'; dar parazitează, mai ales, sensul general al modelării: circularitatea hermeneutică în funcționarea ei alternativ-pozitivă, prin reciprocitate și prin investirea sensului "dat" cu accepții "luate" (pornire / parcurs) - și nu prin negare (a negației) - atât la nivelul intra- (al elementelor), cât și la cel inter- (al secvențelor). Mai concret: în cazul procesării în formula **gubernanță_[2]-management_[3]-gubernanță_[3]**, atât izotopii **management_[3]** și, apoi, **gubernanță_[3]**, cât și secvența ulterioară, "ultimă", a lanțului **management_[4]-gubernanță_[4]-management_[5]**, dar și următoarea (eventuală) macrosecvență succesivă din marele "lanț" hermeneutic vor fi mănate de formalism, semnificațiile elaborate având relevanță doar în secvența lor, secvența "ultimă" având un caracter mimetic, diluat, iar logica derivării în eventuala macrosecvență următoare având pornirea într-un **management_[6]** a cărui identitate fragmentaristă nu ar mai fi izotopică, ci ar contrazice însăși circularitatea, figurând "luarea de la capăt" a unui proces încheiat cu ipostază parazită a lui **management**. Pe cale de consecință, caracterul omologic al secvenței în cauză este, metodologic, redundant.

Enunțul **suficient** al acestei secvențe - înlocuind repetarea mecanică a formulei cu un veritabil **flux** derivativ și "integralizând", astfel, procesul modelării - este **gubernanță₂-management₃**, integrat în secvențialitatea veritabil-circulară:

... **management₁-gubernanță₁-management₂ / gubernanță₂-management₃ / gubernanță₃-management₄-gubernanță₄ [/] ... -**

cu trimiterea lui **gubernanță₃** în secvența următoare și cu suprimarea (reală) a celui "final". Proximul termen ulterior "ecuabil" - dacă necesar - este un **management₅** - ipostază firească după **gubernanță₍₄₎**, provizorie și ea. Avantajele notabile sunt: **1/** reafirmarea specificului hermeneutic al modelării, de această dată sub specia **conținerii întregului de către parte**^{*)}

*) Este vorba despre fertila "**holomerie**" a aceluiași Noica ('Scrisori despre logica lui Hermes'): 'Situția [...] părții care poartă cu ea și interpretează întregul, [...] a individualului încărcat de sensurile generalului [...]. 'Socrate este un *holomer*'. [...] a interpreta este a găsi holomerul potrivit [...]. Situația particulară (de "parte") a lui 'a fi întru' conține, spune Noica, un sens mult mai general decât aparent definitivul, "tot"-alul, 'a fi în'.

(și, adăugăm, a **prezentului de către viitor** – transpunere proiectivă^{*)}; 2/ "nucleizarea" a ce considerăm a fi *punctum saliens* al abordării metodologice și realitare (din care pricină am numit secvența mediană "**miez hermeneutic**").

Dublul rol al modelării hermeneutice - de clarificare a conceptelor (amintitul "*Zhèngmíng*") și de organizare proiectivă (*"Bizance avant Bizance"*) spre dezempirizarea acțiunii ulterioare - lasă fiecărei situaționalizări (considerate la un moment dat) organizațional-utile întreprinderea **concretizării** factuale a ipostazelor de '**management**' și de '**guvernanță**'. În contextul specific topicului de față, o exemplificare utilă poate fi secvența cu perechea-temei "**prezent**"-'**viitor**' în avanscenă – investirea temporală neanulând, însă, fundamentalul spațial "**tot**"-'**parte**'; modelarea se poate apropia de domeniu derivând întâi la palier categorial: "**actual**"-'**virtual**'; continuând cu o primă ipostaziere a acestuia – în câmpul metodologicului: "**latent**"-'**patent**'; și (sub)ipostaziind apoi, concretizant, aplicativ, în domeniul educațional: "**competențial**"-'**formativ**'; în fine, formulând (in)tensiunea modelării în termeni manageriali: "**resursă**"-'**sarcină**':

... **resursă₁ - sarcină₁ - resursă₂ / sarcină₂ - resursă₃ / sarcină₃ - resursă₄ - sarcină₄ ...**

cu posibilele ipostaze "civile" ale izotopilor:

resursă₁ = "ce ai" (totalitatea resurselor inițial existente, cu priorizarea celor umane)

sarcină₁ = "ce poți" (prestare a fragmentului de necesar pasibil de realizare în condițiile date)

resursă₂ = "ce recrutezi/obții" (suplimentare prin parteneriate a resurselor "calde" și "reci")

sarcină₂ = "ce vizezi" (stabilire de ținte - superioare calitativ - prin *benchmarking*^{**)})

resursă₃ = "ce formezi" (profesionalizare internă a resursei umane)

sarcină₃ = "ce proiectezi" (dinamizare a politicilor profesionale în baza resurselor formate)

resursă₄ = "ce optimizezi" (formare continuă de menținere/motivare/profilare/specializare)

sarcină₄ = "ce prevezi" (anticipare a intereselor beneficiarilor ca utilizatori) –

conținutul profesional al fiecăruia dintre aceste repere urmând să fie identificat/nominalizat "pe teren" și operaționalizat prin modelare și, consecutiv, prin practicare. **Miezul** proclativ al demersului este, se observă, condiționarea - "bine temperată", realistă, treptată, realizată prin **asociativitate** și prin **formare**, ca și prin trecerea în prim plan a **responsabilităților** și a **priorităților** față de răspunderi și de urgențe - a **resurselor** prin **sarcini**.

Poate fi, spre exemplu, de modelat relația: '**resursă (competențială)**' - '**sarcină (formativă)**' în prevenirea erorilor manageriale în Educația școlară prin politici de guvernanță – cu itemii:

^{*)} modulul de formare însoțitor ilustrează specificul hermeneutic (**guvernanța școlară** ca idee-acțiune – subiect de *think tank* ca mod de lucru în guvernanța școlară) și metodologic (**viziunea** managerială în concepție **plauzibilistă**)

^{**)} *i.e.* organizare managerială proporționalistă în model EFQM (*European Foundation for Quality Management*); o schemă de gen orânduiește, bunăoară, spre optimizarea activității, **cuantumul preocupării manageriale** astfel: *leadership* 10%; managementul resurselor umane 9%; politici și strategii 8%; resurse 9%; procese 14%; satisfacerea nevoilor: angajaților 9%, clientului: 20%; impact social 6%; rezultate 15%); din punctul nostru de vedere, preferabilă este **prestarea de cercetare specifică** în unitatea unde se exercită guvernanța, prin extinderea explorării la arii diferite de cele ale propriei activități curente (*benchmarking*), destinată – în această ordine: adoptării de viziuni noi (inclusiv în privința profesionalizării); motivării personalului pentru inițiativă-inovare (inclusiv prin pozitivarea riscului); "import-export"-ului de produse specifice (inclusiv de "bune practici")

Erori manageriale cruciale	Politici de guvernanță asociativă
1. Orientarea defectuoasă în asocierea intra-și inter-instituțională și în recrutarea și mișcarea personalului	<ul style="list-style-type: none"> - strategizarea asociativității interne-externe - asigurarea unui mediu prietenos-avantajos - compatibilizarea loc de muncă – personal
2. Neglijarea rigidității/laxității relaționale instalate în instituție și în organizație și în/între grupuri și echipe	<ul style="list-style-type: none"> - acomodarea stilului de conducere/lucru - investigarea promptă a cauzelor - optimizarea relațiilor și a comunicării
3. Slaba preocupare pentru profesionalizarea real-continuu metodologică și procalitativă a managerului și a personalului	<ul style="list-style-type: none"> - organizarea internă pentru formare continuă - reorientarea asupra modului de formare - (co)elaborarea de programe de pregătire
4. Lipsa de atenție față de omogenitatea/zarea pregătirii teoretice cu activitatea practică în activitățile derulate	<ul style="list-style-type: none"> - reconsiderarea raportului competențe-atribuții - reorientarea politicilor de proiect/produs - revederea strategiei de formare continuă
5. Neînsoțirea delegării de sarcini (precise) de atribuirea de autoritate/putere reală centrată pe proiecte / produse ofertabile	<ul style="list-style-type: none"> - delegarea conform criteriului competențial - susținerea obiectivă a persoanelor delegate - prepararea demultiplicativă a ofertelor
6. Ne-/de-motivarea angajaților prin forme de recompensare/penalizare curentă a obținerii/ratării calității	<ul style="list-style-type: none"> - criterierea clară a obținerii/ratării calității - practicarea fermă de programe de r./p. - implicarea de terți în motivarea personalului
7. Dezinteresul pentru inițiativele interne alternative și pentru starea de spirit (reactivă/proactivă) a personalului	<ul style="list-style-type: none"> - monitorizarea organizației sub aceste aspecte - variabilizarea condițiilor de lucru - tratarea echitabilă a (in)satisfacțiilor
8. Ignorarea cronică a variabilității externe, cu setarea greșită a obiectivelor organizației pe varii termene	<ul style="list-style-type: none"> - prospectarea permanentă a domeniului - aplicarea principiilor <i>benchmarking</i>-ului - urmărirea și reconsiderarea obiectivelor
9. Deficit de <i>leadership</i> în organizație, cu insuficiențe de inovație și cu ezitări în asumarea și în gestionarea riscului	<ul style="list-style-type: none"> - susținerea managerială a <i>leadership</i>-ului - sporirea interacțiunii grupurilor de lucru - încurajarea "turbulenței" profesionale
10. Sub-/ultra-specializarea / autocentrarea <i>board</i> -ului și a <i>staff</i> -ului – cu impact negativ asupra angajaților și beneficiarilor	<ul style="list-style-type: none"> - calibrarea specializării pe specificul dorit - crearea de echipe mixte cu expertize variate - redeontologizarea recurentă a organizației
...	...

Vom aborda - descriptiv - acest subiect ca posibil **modul acreditabil de formare continuă în managementul educațional-școlar** în secțiunea special destinată, în raportul de cercetare, valorificării demersurilor de principii în demersuri practice, conform convingerii că îndeosebi

teme precum **guvernanța școlară** trebuie să aibă la temelie practică în sistem o prealabilă **formare de instituire**. Iar aceasta este o chestiune nu de "voință politică" - cum se știe, un "pact" a fost unanim acceptat, dar el este "literă moartă", "voința" (îndeosebi legislativă) fiind, în speță, mai degrabă act de voluntarism și de luptă de orgolii decât de aplicare de principii -, ci de **voință morală** capabilă de a schimba, cum mai spuneam, subiectivismul **politic** într-o mentalitate relaxată, de **politici**^{*)}. Într-o astfel de comutare este angajată, în chip firesc, însăși **fibra etică** a unui neam – capabil (sau incapabil) de a trece eficient de la "teoreticul" **metaguvernanței** - care argumentează solid preeminența **naturală și logică** a mișcării de **formare prealabilă**, prin **formatori de formatori**, pentru **reformă** - la un management al unor pachete de **programe** specializate - *i.e.* **politici** (sub)sectoriale - prin care **guvernanța** (în accepția ei de instrument **profesional**) să se efectivizeze în sistem.

Venind spre topicul nostru, **în-făptuirea** cu unelte profesionale, în unitatea școlară, a unui **program de coacțiune** elaborat echiper-organizațional și vizat de un CA instituțional și de un organism comunitar presupune **actualizarea** continuă **nu** a unui program de guvernământ, apoi al altuia, ci a unor **direcții de dezvoltare** cu ramă națională și cu substanță "locală", însă, aceasta din urmă, defel în înțeleșul izolaționismului geo-etnic (la care unii fac pasiune, iar alții – alergie), ci în acela al **specificității curriculare**.

Rolul **guvernanței școlare** ca **tactică** managerială:

- **metodologic-acțională** (mobilă noțional și văzând în Management o mare metodologie);
- **adhocratică** (preferând prudenței anastatice preluarea **riscului și inițiativa**);
- **permisiv-reglatoare** (flexibilă, dar intercondiționată cu un reglementativ **standardial**, spre aneantizarea mentalității după care ce nu este reglementat ar fi interzis, nu permis);
- **dinamică** (în preluarea sugestiilor obținute prin demers inovativ intern și prin investigații externe, de tip *benchmarking*) –

rolul ei, așadar, ne pare acela de a facilita, dinspre aspectul **tehnic-procedural**, optimizarea conducerii **procesului educațional** orientat prin **politici** sectoriale naționale și proiectat prin **strategii** curriculare locale (cu - insistăm - "infuzarea" euro-globalului), purtător de virtuală **valoare modificată** – în sensul **procalitativ** presupus (prin distingerea acesteia de cantitativa "valoare adăugată") de **reușita educațional-umană**^{**)}.

^{*)} termen-cheie, el însuși de (re)examinat; peste nivelul **cultural**, reflectiv, de discuție (**o lume** avem doar cosmic, uman avem **lumi**; iar **viitor** – doar generic, specific avem **viitori**), '**politici**' înseamnă **fascicule de programe**; un atare **spot** poate fi, în **profesionalul** Educației, **finanțarea pe proiecte, managementul procompetențial și de-concentrarea curriculară în formarea continuă a personalului și inițială a elevilor** – concretizarea lui în **fapte de guvernanță** necesitând, însă, **voință** - dar și **vocație!** - de "*top-management*", pentru punerea în fapt a **pachetului de inițiative profesionale** (propus și chiar pilotat deja în cercetarea inovativă) care rupe cercul vicios al eternei staze: "nu facem schimbare fiindcă nu avem resurse și nu avem resurse fiindcă nu facem schimbare"

^{**)} iată în sprijin un reper de autoritate... colegială ("*New Europe College*") posibilă - dacă acolo cele de mai jos vor fi fiind practicate, măcar în spirit - dar de incontestabilă vână culturală - prin urmare valabil și pentru educația școlară: susținerile lui A.Pleşu (*cf.* www.dilemaveche.ro/.../o-opinie-despre-universitatea-secolului-xxi, de unde, respectând grafia autorului, spicuim): 'Educația "modernă" se desfășoară, în genere, după un set de valori consacrate de secolul luminilor și devenite, între timp, un soi de "decalog" subînțeleș, asupra căruia nimeni nu mai reflectează în mod proaspăt. Iată, în mare, aceste valori: "realism", obiectivitate, universalism, oroare de contradicție, obsesia "adevărului" absolut, identificarea spiritului analitic cu rigoarea, cultul măsurabilului, independența față de context și față de felurite standarde valorice, eurocentrism etc. Nu e vorba de a discredita aceste principii, nu se încearcă subminarea autorității lor. E vorba doar de a le regândi, de a evita ceea ce Ernest Gellner numea acum aproape douăzeci de ani "fundamentalismul luminist". Și asta tocmai în numele spiritului luminist autentic. Reevaluarea conglomeratului valoric luminist ar putea duce la o schimbare de orientare și de stil a învățământului și cercetării contemporane. Câteva propuneri:

5.3. Aplicarea guvernantei în spațiul școlar

Privind astfel **guvernanța școlară**, se poate afirma îndată că, prin paralelă cu corporativismul, ea conține, în chip natural, **asociativitate** – internă ([co]echipieră) și externă (partenerială). Coacțiunea ei proactivă nici nu s-ar putea manifesta, faptic, în alte condiții. 'Bună' sau 'rea' (*good/fairy/bonne / bad/mauvaise go[u]vernance*), această cale poate avea, dacă adaptată la Educație - și la... specificul național -, meritul de a favoriza conducerea procesului - mai ales dacă înțeles antreprenorial - la **efectivitatea** (ducerea la capăt, în chip **deontologic**) care acum îi lipsește. Comutarea **conducerii Educației** - nu doar terțiare - către menționatele "**politici**"*) - în temei de **profesionalitate**, în spirit de **participativitate** și în orizont de **proiectivitate** - are a-și concretiza o **guvernanță** de tip 'grupuri de interese legitime', cu trăsăturile amintite: **de-concentrată** suprastructural (în simultaneitatea descentralizării infrastructurale, dar liber de aceasta), cu obiect specific în **asociativitatea și** de decizie **și** de acțiune, echitabil **practicată**, sistematic **monitorizată**, permanent **reglată**, corect **comunicată** și continuu **optimizată** în spirit de **benchmarking** – presupunând ceea ce urmăm să susținem ca a fi módul eficient de asigurare (managerială a) precondițiilor pentru generarea calității și, deci, pilon al **guvernanței școlare: reunirea și articularea resurselor**, în baza prioritizării resursei umane.

Modalitatea esențială a **guvernanței școlare** fiind curriculară, aceasta este de privit mai degrabă din perspectiva **managementului de proces (organizațional, ca funcție)**, decât din aceea a managementului de sistem (instituțional, ca formă); astfel, **asociativismul** implicat este de susținut ca bazat pe realist-profesore **afinități de interese** - de exemplu, proiecte, dar, cum spuneam, în primul rând *curricula* de genul mai înainte caracterizat -, decât pe sentimental-dăscăleasca filiație de breaslă (oricum, cam subțire...). **Guvernanța asociativă** este, din acest unghi, pandant în zona "nelucrative", bugetată, al **guvernanței corporative** din economie, prin care demersul de optimă trecere din funcțional în procalitativ - dintâi prin formare real-continuă adecvată subsistemului școlar - a resurselor "calde", umane, în vederea **generării** calității prin efecte de formare de genul reușitei educațional-umane, este susținut de **asigurarea** precondițiilor de funcționare prin buna administrare de **sistem** a resurselor "reci" (în esență, financiare), reproducătoare de ciclu funcțional.

1) A acorda o importanță sporită reflexiei epistemologice, confruntării cu fundamentele cunoașterii, încurajând o deschidere specială pentru contradicțiile și inconsecvențele științei.

2) A stimula cercetarea "riscantă", spiritul de aventură intelectuală, de natură să reflecte personalitatea, caracterul, deprinderile și dispozițiile specifice ale cercetătorului. Firește, fără a neglija precizia demersului și exigențele rigorii științifice.

3) A pune accentul pe cursurile care expun stadiul problemei, controversale de ultimă oră și, în mai mică măsură, "gata-făcutul" disciplinei.

4) A combate supraspecializarea născătoare de îngustime, incultură, de-contextualizare. A acorda mereu o mare atenție contextului filosofic, sociologic și metodologic în care se desfășoară cercetarea. A nu marginaliza formația socio-politică, psihologică, într-un cuvânt "umanistă".

5) A chestiona programatic rutina și slăbiciunile așa-numitului "mainstream" al disciplinelor; a educa spiritul critic, reflexivitatea pasului înapoi, experimentul mental al răsturnărilor de perspectivă.

6) A evita deopotrivă abuzul de adaptare locală, națională, dar și falsul globalism al "curriculum"-ului unic, valabil în egală măsură pentru toată lumea. E nevoie de subtile diferențieri, bazate pe nevoile, opțiunile de viitor și proveniența socio-culturală a feluritelor grupuri'.

*) comutare care - spre a reveni un moment la cele discutate la început -, la nivel **statal**, este *principium movens* al "celeia de-a treia căi" (britanice; la germani: "Noul centru") – căreia '**governance**' îi este veritabil epistemem, apt a răspunde exigenței de susținere a comutării, tocmai prin **coacțiunea** susținută - de nu chiar "obligată" - de supertehnologia comunicării; ținând nu bizarerii ultraideologice (unele bazate pe mi[x]turi scientist-sacraliste), ci dezideologizarea, acest efort de schimbare adânc-reformatoare pornește (A.Giddens) de la constatări statistice - 50% din electorat nu mai votează ideologii, ci succesul sau eșecul guvernării -, propunând în locul statului "providențial", "paternal", "-doică", statul "minimal"; pe urmele acestui consilier al său, T. Blair - vizând, poate, cu anticipație, președinția unui CE (măcar aparent) nonpartizan - cugeta și el: 'Guvernarea nu este de stânga ori de dreapta, este bună sau rea' – idee valabilă, la urma urmei, *mutatis mutandis*, și **antreprenorial-școlar**

Altfel spus, în domeniul nostru de interes și atribuții (de cercetare educațională), **guvernanta** este de considerat nu un instrument de ranforsare a unui management instituțional-local "exasperat" (de ultra-centralismul în funcție, de perspectiva unei autocrații descentralizate, de deturnarea sindicalistă a profesionalului sau/și de o adhocratie confundată cu *laissez-faire*-ul "entuziasmului" profesoral), ci drept *know-how* al eficienței de reunire a **resurselor**, capabilă de a adăuga la "cheia" acestora diezul optimizant al **relațiilor/raporturilor** în rețea. Ea nu poate fi - și nu trebuie lăsată să devină, sub risc tehnocratic - panaceu. Dimpotrivă, "cum"-ul managerial (ne îngăduim acest joc de cuvinte, asociind reunirea resurselor cu "know-how"-ul) pe care îl reprezintă trebuie să garanteze profesional-**programatic** posibilitatea existenței atâtor "guvernanțe" câte interese deontologic-legitime și a atâtor "managementuri" câte guvernanțe permisiv-stimulative. În descrierea-modelarea-operaționalizarea **guvernanței**, criteriul autonomiei instituționale nu are de ce prevala asupra celui al **de-concentrării** ca libertate profesională responsabilă - cu centru de greutate **nomic** ("regulile scrise și nescrise" și toate celelalte sintetizate în bogata literatură metamanagerială^{*)} existentă acum în lume); dar - comentăm - nu consfințind legi și norme restrictive, "regulamente de ordine interioară" și altele asemenea, ci consimțind - în orizont dezempirizat, împreună cu A. Marga -, mai degrabă decât "capitalul uman" ca factor economic ('*the industrialist view*'), 'libertatea și meritul individual ca și cunoaștere și conștiință de sine'.

Pe acest fundal, "pariul" **guvernanței școlare** este **particularizarea ofertei**; dacă **descentralizarea** se concentrează - îndeosebi în spații naționale strâmtorate economic și marcate de probleme etnice - pe dileme precum care principiu și formă sunt administrativ posibile/recomandabile: subsidiaritatea, caracterizată prin atribuire de răspunderi teritoriale ("*cluster-e*" contabile din școli vecine), coalizarea, constând în asumare de responsabilități pe orizontala profesională (asocieri de școli cu același profil), dubla subordonare (educațională și departamentală), sau autonomizarea școlii (unități capabile de autofințare, cu împrumutarea structurii de *holding* și în baza recii **analize cost-beneficiu**, dar fără ignorarea condițiilor de funcționare și de calitate); dacă, deci, acestea sunt temele descentralizării, **de-concentrarea** are a construi, prin **guvernanță asociativă**, tripla relație profesională în regim de congruență: pan-, peri- și intra-școlară, *recte* standardială, areală și antreprenorială, proiectând, ofertând și operând optima ofertă educațională - pentru proprii profesori^{**)} și pentru elevi - în raport cu resursele convocabile (continuu îmbunătățite prin formare și echipier: asociativitate internă) și cu criteriile active în paradigmă. Corespunzător celor trei dimensiuni ale relației menționate, acestea sunt: alinierea la curriculumul-cadru (cu propuneri de permanentă modernizare a lui), răspunsul filtrat la cerințele comunității (cu stimularea ieșirii ei din habitual și cu preluarea cross-curriculară a nonformalului și a informalului), deschidere anticipativă concomitentă spre viitor (prin *benchmarking*) și către piața forței de muncă (prin *marketing*).

Principiile - precum cel al educabilității ca formă de proprietate, al beneficiarului ca utilizator, al asociativității libere pe verticala sau/și pe orizontala școlară, al *leadership*-ului ca purtător de responsabilitate și de inițiativă, al valorii adhocratice a riscului, al co-decidenței tactice, al formării continue prioritare a personalului prin formatori de formatori, al valorii modificate ca indicator meritocratic, al preeminenței monitorizării față de control - se regăsesc în spiritul reformei prin inovare (nu prin "ameliorare") sustenabile prin **guvernanță**. Și, dacă deviza IAF (*Institute for Alternative Futures*), preluată din E. Key '*The challenge is*

^{*)} menționăm doar câteva mai cunoscute la noi: W.L.French; C.H.Bell,Jr. *Organization Development: Behavior Science Interventions for Organization Improvement* (1973, cu numeroase reeditări); G Hofstede. *Managementul structurilor multiculturale* (trad. rom. 1996); G.Jones. *Comportament organizațional* (trad.rom. 1996).

^{**)} plasăm - ca de regulă în contribuțiile noastre de cercetare - în prim-plan formarea continuă (centrată pe zonă) a personalului, vizând o piață a formării continue funcționând **contractual** și **prin asociativitate liberă**, și nu prin monopolul mascat dictat de organisme "profesionale" discreționar-idiosincratice

not only to anticipate the future, but to create it va fi în adevăr urmată, atunci permisivitatea **guvernanței** se va putea realiza nu doar ca acte de modelare (conceptual-institutivă și, eventual, contrafactuală, retroprospectivă, spectacular-scenarială), ci în fapte de istorie proiectivă, de **viitori ca politici**, care vor avea nevoie, pentru concretizare, nu numai de *stakeholders*, dar și de *'shareholders'* și mai cu seamă de *'riskholders'*; și nu doar de *'accountability'*, dar mai ales de *'responsibility'*.

Desigur **controlul** intern, ca și cel extern, rămân necesare în spații unde (cu un termen neaoș) "furarea căciulii" și obținerea de foloase necuvenite din trafic de influență sunt... la ele acasă. Dar **guvernanța** va trebui să devină în scurt timp, dintr-o chestiune de politică birocratică (răspundere și disciplină), una de **tactică adhocratică** (responsabilitate-inițiativă), rolul ei fiind nu de a subordona tactic managementul - care să "retrogradeze" în registrul tehnic, de **aplicare** a deciziilor (luate în alte instanțe) -, ci de a echilibra **profesional** influența factorilor implicați în proces.

Unul dintre exemplele cele mai elocvente în această privință este - în convenția procurriculară și procalitativă propusă - înglobarea în procesul formativ curent a nonformalului, informalului și "extra-curricularului" – în spirit veritabil-transdisciplinar^{*)} și cross-curricular. Acestea, însă, nu sunt - evident - posibile (ceea ce actuala lipsă totală de orientare a profesorilor în privința implicării curricular-formative a **competențialității**^{**)} arată limpede) fără pregătire **prealabilă și real-continuuă** a personalului – încât **guvernanța asociativă** are a (re)începe cu... începutul logic-reformator: formarea^{***)} de profesionalizare managerială și de reprofesionalizare profesorală. Cadrul acesteia este managerial, iar **guvernanța ca tactică a de-concentrării** poate fi instrumentul de co-elaborare a deciziei și de co-practicare a acestei priorități absolute.

Din perspectivă managerial-educațională, personalul de conducere (ministerial, inspectorat, școlar și chiar comunitar) și cel profesoral sunt solidare în răspunderea, dar și în necesara (luare de) responsabilitate (reformatoare) față de agregatul sistem-proces. De aceea, formarea (de edificare – reamintim: în ambele sensuri) pentru **guvernanță școlară** li se adresează egal, vizând exercitarea profesionalității structurate.

În sumă:

- de la:
 - percepție - reprezentare - opinie (capabilitate)
- prin:
 - documentare - reflecție - acțiune (competențialitate)
- la:
 - expertiză - reproblematicizare - demultiplicare (profesionalitate)

^{*)} și nu ridicole surrogate confuzionante, precum cele prevăzute acum în reglementări, cum este, de exemplu, formularea, în evaluarea finală (examinarea de ciclu), de întrebări **din mai multe discipline**, sub numele pompos "transdisciplinaritate" – mod aflat la imensă distanță de principiul "ce faci cu ce știi", din specificul evaluărilor internaționale, demagogic invocate ca punct de pornire; de altfel, conceperea evaluării în general ca evidențierea unei sume de *output(s)* - rezultat(e) școlar(e) -, în locul unui set de *outcomes* - efecte de formare care conduc la **reusita educațional-umană** - probează suficient precaritatea "concepției" despre formare și despre rostul școlii

^{**)} considerate, fracționist, depozite de 'cunoștințe, deprinderi și atitudini', și nu - cum le este spiritul - **integrator** ca **fuziune personală armonică de vocație-motivație-expectație (capabilități-disponibilități-efectivități)** ilustrabilă prin aliaj de conținuturi, actualizabilă situațional și evaluabilă meritocratic ca **valoare modificată** (cf. T.M. Mihail. 'Elemente de formarea formatorilor de formatori pentru programul «Modèle de intervenție» – Mdi'. Text și modul de formare continuă. Buc. ISE, 2009-2010, *pre-print*)

^{***)} înțelegă nu în sensul *tranzitiv*, de 'predare-învățare', ci în cel *reflexiv* de structurare de sine

- întru:
 - facilitarea-stimularea propriilor competențe și a apetențelor formabililor – nu compozit (cunoștințe+deprinderi-atitudini ca scop în sine, menite rezultatului școlar), ci unitar: vocație (dotare) + formație (profil) + prestație (stil)
- în scopul:
 - reușitei educațional-uman ca valoare modificată
- pe calea:
 - traiectelor de învățare ca proiecte personale pe centri proiectivi de interes ('viitori')
 - promovarea 'asimetriei deciziei de **risc** în condiții de incertitudine'
 - formelor de **asociativitate**:
 - **co-acting** managerial-liderial antreprenorial (inter)instituțional (tip de zonă, gen de școală) și (intra)organizațional (flux funcțional, stimul procalitativ);
 - **co-training** (prin formatori de formatori)
 - **co-teaching**-ul profesoral - co-proiectare-performare curriculară coechiperă
 - **good practices** (*not best practice* – unic șenal posibil)
 - localizării-europenizării curriculare, în termenii propuși,
 - soluțiilor tehnice fezabile, pentru dezvoltare:
 - **intensivă** (formare real-continuă centrată pe zonă, cercetare-inovare specifică în coautorat și în parteneriat, evaluare meritocratică, finanțare diferențiată pe programe și pe proiecte, descurajare a dopajului de competiție - concursuri, accesarea în cicluri succesive -, profesori de sprijin, mentorat, tutorate, "școală după școală");
 - **extensivă** (infrastructură, echipare, organizare, raportare biunivocă la piață, relaționare consistent-echilibrată cu structurile comunitare, transparență funcțională).

Va putea deveni, oare, astfel, la noi, **gubernanța școlară** "mecanism" de **reglare** managerială prin/pentru intervenție preventivă? O întrebare "deschisă". **Înscrisă** domeniului managerial ca tactică acțională - în spirit și în fapt -, dar **transcendându-i**, ca **promanagement** transversal, prin axarea pe ce am numi "**realism deontologic**", ea trebuie să facă pasul decisiv, în cadru **de-concentrat**^{*)}, spre fascicule de **politici de risc asumat** care să producă prevalența valorilor permisiv-stimulativ-procalitative (autoritate, profesional-formativ, meritocratic, metodologic, comunicațional, monitorizare) - asupra celor restrictiv-disuasiv-funcționale (putere formală, gestional, rețetism, voluntarism, arbitrar, control punitiv) și spre **coacțiunea reglatoare**. În această accepție proiectivă a sensului de evoluție a școlii secundare **asociativul școlar** exprimat managerial și curricular înseamnă "corporatism" specific – de la **interinstituțional** la **echipier** imediat, respectiv de la **inter-** și **transdisciplinar** la **coformal**. În acest sens, "autonomie" școlară va trebui să însemne, din punctul de vedere al **de-concentrării**, atribuirea către formabil - **proporțional** cu vârsta și **în asociere** cu familia / susținătorul legal - a responsabilității inechivoce a **reușitei educațional-umane** proprii ca **efect de formare (valoare modificată)**, începând cu **deținerea în posesie relevantă formal a educabilității**.

"Corporatismul" în educația școlară de la noi, în condițiile date, este reunirea sub același semn - al coacțiunii proformative - a ceea ce **gubernanța** își revendică drept actanți independenți: în acest câmp, **stakeholder-i**, **riskholder-i** și **shareholder-i** sunt, în proporții și roluri diferite, însă **în solidar**, ca resurse "calde", comunitatea - formabili, familii, populație anturantă -, manageriat-lideriatul educațional și personalul profesoral. De aceea, **gubernanța școlară** trebuie concepută nu drept un remediu fie politic, fie tehnicist, al unui management deficitar, ci drept o **tactică** de prevenire a aberării de la un parcurs firesc-funcțional și de asigurare a mediului civilizațional și profesional pentru stimularea unui parcurs școlar solid-procalitativ.

^{*)} înăuntrul căruia să promoveze forme organizaționale și instituționale în care vocea comunității să se poată auzi (poate chiar mai pronunțat decât cea sindicală) - bunăoară, CA-ul tripartit -, dar prin care, în același timp, **școala** să redevină forma de organizare profesională cu prestigiul de a forma opinia comunitară

6. Noi modele de guvernare în învățământul preuniversitar

6.1. Reforma sistemului educațional preuniversitar

Potrivit sondajelor de opinie, în România educația de calitate a devenit privilegiul unei minorități care cuprinde aproximativ 10% din populație. Această minoritate care are venituri mari investește tot mai mulți bani pentru educația copiilor proprii. După 20 de ani de tranziție, selecția economică lipsită de menajamente face ca educația de calitate să fi devenit astăzi aproape inaccesibilă familiilor cu venituri medii și mici. Se pare că în România educația de calitate devine pe zi ce trece un bun tot mai rar și mai scump. Acest lucru înseamnă un curriculum paralel care include limbi străine învățate intensiv, meditații sistematice la materii precum matematica, și, nu în ultimul rând, o cultură generală mai greu de cuantificat, obținută prin călătorii europene, vizite la muzee celebre, participarea la concerte etc. În absența unui învățământ public de calitate, școala românească nu le oferă copiilor acele competențe care să le dea acestora șansa de a evolua similar cu cei din țările dezvoltate. În această situație, în care șansele sociale sunt atât de disproporționat repartizate, efectele sunt deteriorarea coeziunii și solidarității sociale, oamenii aspiră, în masă, la emigrare sau caută soluții individuale de „salvare“.

Reforma școlii va schimba paradigma educațională, se va trece de la transmiterea de informații, memorare și redare „cuvânt cu cuvânt” a acestora în procesele de examinare și evaluare, la centrarea pe competențe. Competențele sunt definite ca o combinație de cunoștințe, abilități și atitudini adecvate contextului de care are nevoie fiecare individ pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru exercitarea unei cetățenii active în societate, pentru incluziune socială și angajare pe piața forței de muncă. Formarea de competențe implică un alt nivel de dotare tehnică și cu materiale didactice a școlilor, înlăturarea discrepanțelor de înzestrare tehnică dintre urban și rural, pregătirea personalului didactic și asigurarea resurselor pentru asimilarea competențelor necesare în societatea bazată pe cunoaștere. Competențele-cheie pe care se va axa reforma sunt cele din domeniile matematicii, fizicii, științei și tehnologiei, cele de învățare de-a lungul întregii vieți și cele digitale care sunt fundamentale pentru oricare absolvent de școală care va trăi și munci în economia bazată pe cunoaștere. În plus, reforma în educație va implica și centrarea pe nevoile mediului de afaceri și ale pieței forței de muncă, de aceea este necesară studierea și preluarea nevoilor exprimate de mediul de afaceri în proiectarea curriculară. La ora actuală, există un decalaj între competențele care le furnizează școala și cele cerute de piața forței de muncă. Programele și manualele folosite în învățământul preuniversitar vor fi simplificate pentru că sunt greoaie, încărcate cu multe cunoștințe inutile. În prezent, elevii sunt „bombardați” cu un volum prea mare de cunoștințe, de multe ori fără legătură cu practica și cu experiența de zi cu zi. Programele vor fi reduse până la esențializare, adică vor conține doar cunoștințele de bază din disciplina respectivă, având în vedere că absolventul nu va lucra în domeniul acelei discipline decât în rare cazuri. Specializarea îi revine universității, școala trebuie doar să asigure pregătirea de cultură generală pentru fiecare disciplină. De asemenea, programele școlare vor fi modificate în așa fel încât să se pună accentul mai mult pe pregătirea practică, decât pe cea teoretică pe care elevul o poate dezvolta în cadrul învățământului superior. Pregătirea în școală se va axa în primul rând pe dezvoltarea unor competențe-cheie definite la nivel european.

În ceea ce privește resursele umane din educație, va fi dezvoltată o piață a serviciilor de formare continuă care să încurajeze competiția și calitatea programelor de formare și a furnizorilor. E nevoie de un curriculum echilibrat pentru programul de pregătire inițială a

profesorilor, respectiv o alocare orară suficientă pentru didactici și pentru practica în școală. Este importantă inițierea de programe de pregătire noi, pentru a răspunde unor noi nevoi ale sistemului: licență și masterat pentru nivelul preșcolar și primar; derularea de programe de pregătire pentru managerii de instituții școlare, în condițiile descentralizării și autonomiei locale. Profesorul, manualul și computerul trebuie să se susțină și valorizeze reciproc în procesul de învățământ. Calculatorul trebuie să fie văzut ca parte a procesului de învățământ, și nu ca înlocuitor formal al manualului sau profesorului. Prin urmare, calculatorul va fi utilizat ca un instrument de predare și învățare și prezența lui nu va mai fi un scop în sine. Profesorul va fi un mediator, cel care creează ambianța, cadrul de desfășurare a procesului de învățare și care formulează problemele sau ajută la identificarea acestora de către elevi..

Ghidat de ideea că descentralizarea oferă școlii oportunitatea de a-și recâștiga rolul central și poziția de prestigiu în cadrul comunității, guvernul a aprobat în 2005 "Strategia de descentralizare a învățământului" care stipulează accelerarea descentralizării și re poziționarea școlii în comunitate. În primul rând, școala va trebui să se implice mai activ în educarea adulților și să funcționeze ca un centru de educație permanentă; în al doilea rând, școala va trebui să-și extindă activitățile după orele de curs, asigurând timp de 8 ore condiții de învățare, recreere, sport, supraveghere și protecția propriilor elevi; în al treilea rând, școala va trebui să stimuleze și să ghideze participarea activă a elevilor la viața comunității prin implicarea lor în programe comunitare, activități de voluntariat, grupuri de sprijin, asistență socială, parteneriate cu ONG-uri. Toate aceste linii directoare au rămas până azi doar în stadiul de proiect.

„Programul de guvernare” (2009) al guvernului actual prevede la „Capitolul 5 – Educație” următoarele obiective: dezvoltarea capitalului uman, creșterea competitivității prin formare inițială și continuă, alocarea a 6% din PIB pentru finanțarea educației; guvernarea va aplica strategia "Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii" elaborată în baza „Pactului Național” și asumată de Președinția României și sindicatele din educație. Cele trei linii de forță al programului pentru educație sunt: *descentralizarea financiară, descentralizarea administrativă și a resursei umane și introducerea unui curriculum școlar bazat pe competențe*. Finanțarea de care va dispune unitatea de învățământ începând cu anul școlar 2010 - 2011 va avea patru componente:

- finanțarea de bază;
- finanțarea complementară;
- finanțarea suplimentară;
- autofinanțarea.

Finanțarea de bază va fi furnizată de către stat. *Finanțarea complementară* va cuprinde cheltuielile de investiții, reparații capitale și dezvoltarea rețelei școlare și va fi asigurată din bugetul de stat și bugetele consiliilor locale. Consiliul local va decide distribuirea finanțării complementare către școli, pe baza proiectelor de dezvoltare instituțională a acestora, precum și în funcție de nevoile de dezvoltare a rețelei școlare. *Finanțarea suplimentară* va fi formată din fonduri de la consiliile județene (fonduri de echilibrare, alte fonduri) și consiliile locale, care stabilesc atât cuantumul, cât și destinația acestora. *Autofinanțarea* se va realiza pe baza fondurilor obținute direct de unitatea de învățământ, care vor fi gestionate potrivit propriilor decizii, în condițiile stabilite de lege.

Descentralizarea administrativă și a resursei umane. Directorii vor fi angajați pe bază de concurs, în baza unei metodologii specifice, de către Consiliul de administrație al școlii.

Consiliul de administrație va fi format din: 1/3 membri cadre didactice din școală, 1/3 reprezentanți ai părinților și 1/3 reprezentanți ai consiliului local. Directorul va încheia cu consiliul de administrație un contract de management.

Introducerea unui curriculum școlar bazat pe competențe. Flexibilizarea curriculumului se va realiza pe două dimensiuni:

- prin creșterea numărului de ore în curriculumul la dispoziția școlii;
- prin creșterea gradelor de libertate a profesorului.

Prin creșterea numărului de ore în curriculumul la dispoziția școlii (CDS), ponderea CDS în ansamblul curriculumului va fi de 20%, în acest fel școlile vor putea să se centreze pe elev și pe nevoile comunității, și, în același timp, să se diferențieze în funcție de oferta de cursuri către beneficiari. În plus, flexibilizarea se va realiza și prin creșterea gradelor de libertate a profesorului în implementarea curriculumului în interiorul fiecărei discipline.

Raportul Comisiei Prezidențiale (“România educației, România cercetării”, 2007) oferă diagnoza și principalele soluții la problemele majore ale sistemului de educație și cercetare din România. Autorii raportului consideră că România de astăzi este o țară confruntată cu riscuri majore, întrucât sistemele educației și cercetării nu corespund cerințelor minime ale unei societăți și economii europene în care cunoașterea este marfa cea mai de preț și sursa cea mai importantă a dezvoltării economico-sociale și personale. Comisia consideră că sistemul de învățământ are grave probleme de eficiență, echitate, relevanță și calitate. Reforma politicilor de resurse umane presupune profesionalizarea carierei manageriale în învățământul preuniversitar. Vor putea deveni manageri de școli sau inspectori doar cei care vor avea un masterat în managementul unităților școlare. Managementul educațional va deveni o carieră, nu o funcție temporară ocupată de un profesor. Reforma curriculară necesită, la rândul ei, o masivă și urgentă formare a cadrelor didactice și a directorilor de școli. Ca să nu rămână înțepeniți în vechile rutine, profesorii au nevoie de ghiduri pentru operaționalizarea competențelor în cadrul disciplinei lor, pentru predarea și evaluarea lor adecvată. Degeaba centrăm curriculumul pe competențe dacă profesorii nu vor ști cum să le implementeze în activitatea lor zilnică de predare, învățare și evaluare. Directorii și profesorii vor avea nevoie de instrumente pentru analiza nevoilor de învățare (ale elevilor și ale comunității locale) și de construcție a ofertei curriculare proprii.

Reforma educației reîncepută ca în mitul meșterului Manole de fiecare guvern postdecembrist a intrat într-o fază decisivă odată cu adoptarea de către forțele politice a „Pactului național pentru educație” (2008). Acest pact are ca obiective depolitizarea și profesionalizarea managementului instituțiilor de educație și de cercetare, descentralizarea comprehensivă - financiară, curriculară și de resurse umane -, adaptarea curriculumului la nevoile specifice dezvoltării personale, la cerințele pieței forței de muncă și ale fiecărei comunități, în baza principiului subsidiarității.

6.2. Noi sisteme de guvernare în educație

Noile *sisteme de guvernare* care vor fi implementate în urma reformei au ca nucleu competențele partajate definite în “Legea privind exercitarea competențelor în descentralizarea învățământului preuniversitar de stat” (2006, proiect). Competențele partajate reglementate prin această lege se referă la următoarele domenii ale învățământului preuniversitar de stat: rețeaua școlară și fluxurile de elevi; resursele curriculare; resursele de

timp; resursele informaționale; resursele materiale; resursele financiare; resursele umane – exclusiv elevi; dezvoltarea strategică a sistemului național de învățământ; managementul educațional. Învățământul preuniversitar va fi centrat pe beneficiari.

Conform legii mai sus menționate (art. 5), *competențele partajate din domeniul rețelei școlare și fluxurilor de elevi* sunt următoarele: înființarea, desființarea și reorganizarea unităților de învățământ preșcolar, primar și gimnazial; înființarea, desființarea și reorganizarea unităților de învățământ profesional, liceal și postliceal; înființarea, desființarea și reorganizarea unităților de învățământ pentru elevi cu cerințe educative speciale; elaborarea, aprobarea și aplicarea planurilor de școlarizare pentru unitățile de învățământ preșcolar, primar și gimnazial; elaborarea, aprobarea și aplicarea planurilor de școlarizare pentru unitățile de învățământ profesional, liceal și postliceal; elaborarea, aprobarea și aplicarea planurilor de școlarizare pentru unitățile de învățământ special. Acțiunile de înființare, desființare și reorganizare a unităților de învățământ preșcolar, primar și gimnazial se vor realiza în succesiune obligatorie, după cum urmează: consiliul local propune acțiunea, pe baza unei analize de nevoi realizate la nivel local care se va referi, în mod obligatoriu, cel puțin la evoluțiile demografice, situația spațiilor de școlarizare și evoluțiile bugetului local; inspectoratul școlar dă avizul conform pe propunerea consiliului local, în baza unei evaluări privind asigurarea calității, conform standardelor naționale; inspectoratul școlar își asumă și pune în practică Hotărârea consiliului județean de realizare a acțiunii.

Elaborarea, aprobarea și aplicarea planurilor de școlarizare pentru unitățile de învățământ preșcolar, primar și gimnazial se vor realiza, potrivit art. 9, astfel: unitatea de învățământ propune planul de școlarizare; consiliul local aprobă proiectele planurilor de școlarizare pentru toate unitățile de învățământ din aria geografică proprie, pe baza unei analize de nevoi realizate la nivel local în ceea ce privește, cel puțin, evoluțiile demografice, situația spațiilor de școlarizare și evoluțiile bugetului local; inspectoratul școlar va consolida, evalua și, după caz, corecta, obligatoriu în colaborare cu consiliile locale și unitățile de învățământ, cifrele de școlarizare pe niveluri și forme de învățământ, pentru fiecare localitate și la nivel județean, în condițiile legii; Ministerul Educației, Cercetării și Inovării va consolida, evalua și, după caz, corecta, obligatoriu în colaborare cu inspectoratele școlare, cifrele de școlarizare pe niveluri și forme de învățământ, pentru fiecare județ și la nivel național, în condițiile legii.

Competențele partajate din domeniul resurselor curriculare (art. 12) sunt următoarele: elaborarea planurilor-cadru de învățământ, a programelor școlare și a standardelor naționale de evaluare; evaluarea și aprobarea manualelor școlare; asigurarea manualelor școlare pentru elevii din învățământul obligatoriu și pentru cazurile speciale reglementate de lege; elaborarea curriculumului la decizia școlii (CDS), respectiv a curriculumului în dezvoltare locală (CDL).

Competențele partajate privind elaborarea planurilor-cadru de învățământ și a programelor școlare (art. 13) se vor pune în practică în felul următor: de elaborarea CDS/CDL se vor ocupa unitățile de învățământ, în colaborare cu autoritățile administrației publice locale și, după caz, cu partenerii economici și prin consultare cu elevii și părinții acestora; unitatea de învățământ va stabili necesarul pentru dezvoltarea/modernizarea infrastructurii pentru informare și comunicare electronică, atât în privința echipamentelor, cât și a programelor; unitatea de învățământ va stabili necesarul de resurse de toate tipurile, respectiv de lucrări, pentru dotări și amenajări, în vederea realizării de către elevi și personalul didactic a activităților de documentare și informare prin biblioteci sau centre de documentare și informare.

Competențele partajate în domeniul resurselor umane (art. 31) sunt următoarele: asigurarea resurselor umane; motivarea resurselor umane; dezvoltarea resurselor umane; menținerea resurselor umane. Asigurarea resurselor umane se referă la următoarele activități: formarea inițială și certificarea; planificarea; recrutarea, selecția și angajarea; încetarea relațiilor de muncă. Motivarea resurselor umane se referă la următoarele activități: normarea și salarizarea; stabilirea și acordarea sporurilor și indemnizațiilor; îndrumarea, monitorizarea și controlul; evaluarea performanțelor profesionale. Dezvoltarea resurselor umane se referă la următoarele activități: perfecționarea și formarea continuă; dezvoltarea profesională; administrarea carierei și promovarea. Menținerea resurselor umane se referă la următoarele activități: disciplină, securitate și sănătate în muncă, consiliere. Planificarea resurselor umane (art. 34) se va desfășura în felul următor: unitatea de învățământ va realiza proiectul de încadrare cu personal didactic și statul de funcții, pe baza planului de școlarizare aprobat și a planurilor de învățământ în vigoare, în condițiile legii; inspectoratul școlar va evalua și, după caz, corecta și aprob proiectul de încadrare, obligatoriu în colaborare cu unitatea de învățământ și aprobă ștutul de funcții avizat în prealabil de consiliul local. Finanțarea activităților de planificare a resurselor umane va fi asigurată în mod corespunzător de fiecare autoritate implicată în proces, din bugetele proprii. Recrutarea, selecția și angajarea resursei umane (art. 35) se va realiza astfel: unitatea de învățământ va stabili posturile/catedrele disponibile și statutul acestora; unitățile de învățământ, individual, în consorții școlare sau în asocieri temporare vor aplica procedurile de selecție; inspectoratul școlar poate aplica procedurile de selecție, la solicitarea unităților școlare, în interesul învățământului, în condițiile legii; directorul unității de învățământ va negocia condițiile de muncă și va încheia contractul individual de muncă pe perioadă determinată sau nedeterminată pe baza deciziei inspectorului școlar general. Finanțarea activităților de recrutare, selecție și angajare a resursei umane va fi asigurată din bugetele angajatorilor. Încetarea relațiilor de muncă (art. 36) se va produce în felul următor: consiliul de administrație al inspectoratului școlar va adopta hotărârea de încetare a relațiilor de muncă la propunerea directorului unității școlare, a consiliului local sau în urma evaluărilor proprii; directorul procedează la desfacerea contractului individual de muncă, pe baza Hotărârii Consiliului de Administrație al Inspectoratului Școlar. Îndrumarea, monitorizarea și controlul personalului din învățământul preuniversitar (art. 38) se vor realiza astfel: pentru personalul didactic și didactic auxiliar de la nivelul unității de învățământ, de către șefii de catedre și director, respectiv de către inspectorii școlari; pentru personalul nedidactic de la nivelul unității de învățământ, de către director, respectiv pentru personalul didactic auxiliar cu atribuții financiare și de gestiune, de către director și personalul de specialitate din Primărie; pentru directori și directori adjuncți de la nivelul unității de învățământ, de către inspectorii școlari, pentru problemele educaționale și de către personalul specializat din Primărie, pentru problemele de administrare și finanțare. Evaluarea performanțelor profesionale (art. 39) se va face în felul următor: pentru personalul de conducere și personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic de la nivelul unității de învățământ, de către consiliul de administrație; finanțarea activităților de evaluare a performanțelor profesionale se va asigura în mod corespunzător de fiecare autoritate implicată în proces, din bugetele proprii. Perfecționarea și formarea continuă (art. 40) se vor realiza astfel: unitatea de învățământ va stabili, în condițiile legii, prioritățile exprimate în număr de persoane și/sau domenii pentru activitățile de perfecționare și formare continuă. Unitatea de învățământ va asigura la nivel local activitatea de mentorat pentru profesorii stagiați prin mentori acreditați; perfecționarea și formarea continuă vor fi asigurate prin programe acreditate conform legii de către furnizori acreditați de formare continuă pentru personalul din învățământ. Finanțarea perfecționării și formării continue a personalului din învățământ se va face de la bugetul statului, bugetele județene, bugetele locale, bugetele unităților de învățământ și din alte surse.

Competențele privind asigurarea managementului unităților de învățământ (art. 48) se vor repartiza, după cum urmează: școala cu personalitate juridică va fi condusă de consiliul de administrație cu rol decizional și director cu rol executiv; consiliul de administrație va fi format dintr-un număr impar de membri și va avea în componență 50% cadre didactice și 50% reprezentanți ai autorităților publice și ai părinților; directorul școlii va face parte din consiliul de administrație; postul de director va fi ocupat prin concurs organizat de consiliul de administrație, cu expertiza inspectoratelor școlare; inspectoratul școlar va numi directorul unității de învățământ cu avizul primarului, respectiv cu avizul consiliului județean pentru unitățile din învățământul special.

Conform Legii educației (2010), *rețeaua școlară* a unităților de învățământ de stat și privat va fi organizată de către autoritățile publice locale, cu avizul inspectoratelor școlare. Pentru învățământul special, liceal și postliceal, rețeaua școlară va fi organizată de către consiliul județean, respectiv Consiliul General al Municipiului București, cu consultarea partenerilor sociali și cu avizul Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului. Persoanele juridice și fizice pot înființa, în condițiile legislației în vigoare, unități de educație timpurie și de învățământ primar, gimnazial, liceal și postliceal. În cadrul sistemului național de învățământ preuniversitar de stat se pot înființa și pot funcționa, conform legii, unități de învățământ cu clase constituite pe bază de contracte de parteneriat între unități de învățământ de stat și privat acreditate, precum și între instituții din țară și străinătate, pe baza unor acorduri interguvernamentale.

Pentru a asigura *calitatea învățării*, autoritățile locale, cu avizul Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, pot decide, în anumite condiții, desființarea unei școli și arondarea elevilor la alte unități școlare mai performante, asigurând toată logistica necesară. În vederea asigurării calității educației și a optimizării gestionării resurselor (art. 48), unitățile de învățământ și autoritățile administrației locale pot decide înființarea consorțiilor școlare. Consorțiile școlare sunt parteneriate contractuale între unitățile de învățământ, care asigură: libera circulație a personalului între unitățile membre ale consorțiului; utilizarea în comun a resurselor unităților de învățământ din consorțiu; lărgirea oportunităților de învățare oferite elevilor și recunoașterea reciprocă a rezultatelor învățării și evaluării acestora.

Programele școlare pentru disciplinele, respectiv modulele de pregătire opționale și facultative vor fi elaborate de către unitățile de învățământ, cu consultarea consiliului profesoral, consiliului consultativ al elevilor, comitetului reprezentativ al părinților, precum și a reprezentanților comunității locale și, după caz, a agenților economici cu care unitatea de învățământ are relații pentru pregătirea practică a elevilor. Programele școlare vor fi aprobate de consiliul de administrație al unității de învățământ.

Toate deciziile majore vor fi luate prin consultarea reprezentanților beneficiarilor primari, respectiv Consiliului Național al Elevilor și prin consultarea obligatorie a reprezentanților beneficiarilor secundari și terțiari, respectiv federațiilor naționale ale asociațiilor de părinți, reprezentanții mediului de afaceri, ai autorităților locale și ai societății civile. Unitățile de învățământ vor încheia cu părinții, în momentul înmatriculării ante-preșcolarilor, respectiv preșcolarilor sau elevilor, un contract educațional (art. 72) în care sunt înscrise obligațiile reciproce ale părților. Contractul educațional-tip va fi aprobat prin Ordin de Ministru și va fi particularizat, la nivelul fiecărei unități de învățământ, prin decizia consiliului de administrație. Părintele sau tutorele legal instituit va fi obligat să ia măsuri pentru asigurarea frecvenței școlare a elevului, pe perioada învățământului obligatoriu. Nerespectarea acestei

prevederi din culpa părintelui sau a tutorelui legal instituit reprezintă contravenție și va fi sancționată cu amendă sau muncă în folosul comunității, prestată de părinte sau de tutorele legal instituit. Amenzile sau munca în folosul comunității vor fi aplicate de primărie, la sesizarea directorului unității de învățământ. Banii astfel obținuți pot fi utilizați exclusiv în folosul învățământului preuniversitar. În învățământul preuniversitar public, privat și confesional, posturile vor fi ocupate prin concurs organizat la nivelul unității de învățământ cu personalitate juridică (art. 76), conform unei metodologii-cadru care va fi elaborată de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului.

Angajarea și eliberarea din funcție a personalului didactic în unitățile de învățământ cu personalitate juridică se vor face de către directorul unității, cu aprobarea consiliului de administrație. Organizarea și desfășurarea concursului de ocupare a posturilor didactice auxiliare și administrative (art. 77) dintr-o unitate de învățământ vor fi coordonate de către director. Consiliul de administrație al unității de învățământ va aproba comisiile de concurs și va valida rezultatele acestuia. Angajarea și eliberarea din funcție a personalului didactic auxiliar și administrativ în unitățile de învățământ cu personalitate juridică se vor face de către directorul unității, cu aprobarea consiliului de administrație. La nivelul fiecărei unități și instituții de învățământ preuniversitar se va face anual evaluarea activității personalului didactic și didactic auxiliar (art. 78). Metodologia de evaluare va fi stabilită prin Ordin al Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului. Rezultatele evaluării vor sta la baza deciziei consiliului de administrație privind prelungirea duratei contractelor individuale de muncă și a celor referitoare la acordarea gradației de merit. Salarizarea personalului didactic și didactic auxiliar se va face în funcție de performanțele profesionale, conform legislației în vigoare. Inspectoratele școlare județene vor realiza auditarea periodică a resursei umane din învățământul preuniversitar. Rezultatele auditului vor fi aduse la cunoștința celor în cauză, consiliului de administrație al unității de învățământ și Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului. Deciziile privind angajarea, motivarea, evaluarea, recompensarea, răspunderea disciplinară și disponibilizarea (art. 79) se vor lua la nivelul unității de învățământ de către consiliul de administrație, la propunerea directorului, conform legislației în vigoare. Angajatorul va fi unitatea de învățământ. Unitatea de învățământ preuniversitar va fi condusă de consiliul de administrație și de director, ajutați, după caz, de directorul adjunct (art. 82). În exercitarea atribuțiilor care le revin, consiliul de administrație și directorul vor conlucra cu consiliul profesoral și cu comitetul de părinți. Consiliul de administrație (CA) va fi organul suprem de conducere a unității de învățământ și va fi format din 1/3 membri cadre didactice alese de către personalul didactic al școlii și 1/3 reprezentanți ai părinților și 1/3 reprezentanți ai consiliului local, desemnați de către aceștia și care nu pot fi cadre didactice în unitatea școlară respectivă. Mărimea consiliului de administrație va fi cuprinsă între 7-15 membri, în funcție de mărimea unității de învățământ, iar consiliul se va reuni lunar sau ori de câte ori va fi nevoie, la solicitarea directorului, a președintelui consiliului de administrație sau a două treimi dintre membri. Metodologia-cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație va fi stabilită prin Ordin de Ministru. Consiliul de administrație va avea următoarele atribuții principale:

- va aproba proiectul de buget și execuția bugetară la nivelul unității de învățământ;
- va aproba planul de dezvoltare instituțională elaborat de directorul unității de învățământ;
- va aproba CDS la propunerea consiliului profesoral;
- va stabili poziția școlii în relațiile cu terți;
- va organiza concursul de ocupare a funcției de director și va aproba directorul adjunct,

la propunerea directorului;

- va aproba planul de încadrare cu personal didactic și schema de personal nedidactic;
- va aproba programe de dezvoltare profesională a cadrelor didactice la propunerea consiliului profesoral;
- va realiza evaluarea performanțelor profesionale ale cadrelor didactice, cadrelor didactice auxiliare și ale personalului administrativ;
- va sancționa abaterile disciplinare etice sau profesionale ale cadrelor didactice;
- va aproba comisiile de concurs și va valida rezultatul concursurilor.

Consiliul de administrație va fi condus de către un președinte ales prin vot de jumătate plus unu dintre membrii săi, dintre reprezentanți ai părinților și ai consiliului local. Directorul va fi membru de drept al consiliului de administrație, dar nu va putea ocupa funcția de președinte. Atribuțiile președintelui vor fi stabilite de consiliul de administrație, în limitele legislației în vigoare, după o metodologie generală care va fi stabilită de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului. Directorul va exercita conducerea executivă a unității de învățământ (art. 83). Directorul unității de învățământ va avea următoarele atribuții:

- va reprezenta din punct de vedere legal unitatea de învățământ și va realiza conducerea executivă a acesteia;
- va fi ordonatorul de credite al unității de învățământ;
- își va asuma răspunderea publică pentru performanțele unității de învățământ pe care o conduce;
- va propune spre aprobare consiliului de administrație regulamentul de organizare și funcționare al unității de învățământ;
- va propune spre aprobare consiliului de administrație proiectul de buget și raportul de execuție bugetară;
- va răspunde de selecția, angajarea, evaluarea periodică, formarea, motivarea, încetarea relațiilor contractuale de muncă ale personalului din unitatea de învățământ;
- va îndeplini alte atribuții stabilite de consiliul de administrație, conform legislației în vigoare;
- va prezenta, anual, un raport asupra calității educației în unitatea sau în instituția pe care o conduce. Raportul va fi prezentat în fața comitetului de părinți și este adus la cunoștința autorităților locale și a inspectoratului școlar județean/al municipiului București.

Consiliul profesoral al unității de învățământ va fi format din totalitatea cadrelor didactice din unitatea școlară cu personalitate juridică, va fi prezidat de director și se va reuni lunar sau ori de câte ori este nevoie, la propunerea directorului sau la solicitarea a 2/3 dintre membrii personalului didactic (art. 84). Atribuțiile consiliului profesoral vor fi următoarele:

- va gestiona și asigura calitatea actului didactic;
- va stabili codul de etică profesională și va monitoriza aplicarea acestuia;
- va propune consiliului de administrație măsuri de optimizare a procesului didactic;
- va propune consiliului de administrație curriculumul la dispoziția școlii;
- va propune consiliului de administrație premiarea și acordarea titlului de „profesorul anului” personalului cu rezultate deosebite la catedră;
- va aproba sancționarea abaterilor disciplinare ale elevilor;
- va propune consiliului de administrație sancționarea cadrelor didactice pentru slabe performanțe, încălcări ale eticii profesionale;

- va propune consiliului de administrație programele de formare și dezvoltare profesională continuă a cadrelor didactice;
- va îndeplini alte atribuții stabilite de consiliul de administrație.

La ședințele consiliului profesoral vor participa, fără drept de vot, și reprezentanți ai comitetului de părinți.

Finanțarea complementară va cuprinde următoarele categorii de cheltuieli (art. 91):

- investiții, reparații capitale, consolidări;
- subvenții pentru internate și cantine;
- cheltuieli pentru evaluarea periodică a elevilor;
- cheltuieli cu bursele elevilor;
- cheltuieli pentru transportul elevilor;
- cheltuieli pentru naveta cadrelor didactice, conform legii;
- cheltuieli pentru examinarea medicală obligatorie periodică a salariaților din învățământul preuniversitar, cu excepția acelor care, potrivit legii, se efectuează gratuit;
- cheltuieli pentru concursuri școlare și activități educative extrașcolare organizate în cadrul sistemului de învățământ.

Finanțarea complementară va fi asigurată din bugetul de stat și bugetele consiliilor locale, în cazul grădinițelor și școlilor și, respectiv consiliilor județene, în cazul liceelor și al altor unități aflate în subordine. Utilizarea fondurilor din finanțarea complementară va fi decisă, după caz, de către consiliul local sau consiliul județean, pe baza proiectelor de dezvoltare instituțională ale unităților de învățământ, în funcție de cerințele de dezvoltare locală și regională. Finanțarea de bază și finanțarea complementară se vor face pe baza contractului de performanță care se va încheia între directorul unității de învățământ preuniversitar și primarul localității în a cărei rază teritorială se află unitatea de învățământ, respectiv cu președintele consiliului județean, în cazul liceelor. Sumele reprezentând finanțarea de bază și finanțarea complementară vor fi înscrise în bugetul de venituri și cheltuieli al unităților de învățământ cu personalitate juridică. Unitățile de învățământ preuniversitar public pot obține venituri proprii din activități specifice, conform legii, din donații, sponsorizări, alte surse legal constituite (art. 91). Veniturile proprii nu vor diminua finanțarea de bază, complementară sau suplimentară și vor fi utilizate conform deciziilor consiliului de administrație.

Tabelul 1: Informare, consultare și participare activă în cadrul procesului de introducere a unor noi sisteme de guvernare

Faza procesului de introducere a unor noi sisteme de guvernare	Informarea	Consultarea	Participarea activă

Elaborare	<p>Cărți albe, alte documente privind guvernarea</p> <p>Legislație</p> <p>Propuneri de lege sau alte reglementări</p>	<p>Anchete la nivelul întregului sistem sau grup țintă</p> <p>Organizarea unor grupuri de discuție (inclusiv online) sau alte forme de consultare</p> <p>Invitația de a comenta diferite proiecte legislative</p>	<p>Încurajarea formulării de propuneri de politici de către școli, inspectorate școlare, autorități locale</p> <p>Inițierea unui dialog public privind problemele guvernării</p>
Implementare	<p>Noi sisteme de guvernare și reglementări privind introducerea acestora la nivelul instituțiilor</p>	<p>Organizarea unor discuții focalizate de grup pentru a elabora amendamente la cadrul legislativ și pentru a fundamenta măsuri corective</p>	<p>Parteneriate cu școli, ISJ-uri, autorități locale și, ONG-uri pentru diseminarea informațiilor privind noile politici în rândul principalelor categorii de beneficiari</p>
Evaluare	<p>Publicarea documentelor de evaluare</p> <p>Informări cu privire la oportunitățile de a participa pentru diverși parteneri</p>	<p>Dezbaterea rezultatelor rapoartelor de evaluare</p>	<p>Evaluări independente ale funcționării noilor sisteme de guvernare</p>

7. Module de formare pentru inspectori școlari, directori de școli și autorități locale

7.1. Modulul de formare: *Procesul decizional – transparență și co-participare la decizie* Unitatea de învățare. Etapele procesului decizional – identificarea problemei relevante pentru participarea actorilor importanți la decizie - 4 ore

Obiective de referință/Competențe specifice pentru secvența de formare*	Conținuturi (detalieri)	Activități de învățare	Resurse	Evaluare
<p>Colectare, prelucrare, corelare și analiză de date</p> <p>Elaborare de scenarii alternative pe baza analizei și sintezei datelor</p>	<p>Definiții de lucru ale procesului decizional, etapele procesului decizional,</p> <p>Dezvoltarea secvenței</p> <p>Stabilirea problemei relevante pentru co-participarea la decizie</p>	<p>Prezentare (definiții de lucru ale procesului decizional, etapele procesului decizional, revederea secvențelor anterioare</p> <p>Activitatea 1 – stabilirea ariei problemelor potențiale -activitate individuală</p> <p>Activitatea 2 – definirea problemei relevante– activitate de grup</p> <p>Activitatea 3 – identificarea unei probleme – activitate de grup</p> <p>Activitatea 4 – identificarea cauzelor – activitate de grup</p> <p>Activitatea 5 - <i>debriefing</i> și discuții pe marginea temei</p> <p>Activitatea 6 – activitate de grup cu identificarea modului în care decizia de schimbare a profiului școlii afectează pe termen scurt, mediu și lung diverse categorii implicate</p>	<p>Materiale: videoproiector, flip chard, marcăre de diverse culori, coli A4</p> <p>Durata: 5 ore (cu intercalarea a trei pauze de câte 10 min și a unei pauze de 20 min)</p> <p>Prezentare 15 min</p> <p>A1 15 min</p> <p>A2 35 min</p> <p>A2 30 min</p> <p>A3 30 min</p> <p>A4 20min</p> <p>A5 15 min</p> <p>Prezentare 15 min</p> <p>A6 30 min</p> <p>A7 30 min</p> <p>A8 40 min</p> <p>A9 25 min</p>	<p>Observația sistematică activităților</p> <p>Analiza produselor activităților de grup</p> <p>Proiecte de grup pentru întregul modul</p>

		<p>Activitatea 7 - Identificarea de decizii la nivelul școlii ce influențează pe termen lung <i>brainstorming</i> cu listarea exemplilor</p> <p>Activitatea 8 este pe 4 grupe, fiecare din grupe va analiza consecințele deciziei pe termen scurt, mediu și lung</p> <p>Activitatea 9 - Identificarea din comunitatea locală a trei instituții/organizații, categorii de persoane cele mai afectate de decizia analizată la A 8</p>		
--	--	---	--	--

* Dacă programa de pregătire este structurată ca disciplină, se vor prelua obiectivele de referință, iar dacă este concepută modular, se preiau competențele specifice.

Observații: Se pot consemna de către formator, la sfârșitul fiecărei unități de învățare, aspecte referitoare la atingerea obiectivelor/competențelor, implicarea cursanților în procesul de formare, modul de utilizare a resurselor alocate etc.

Competențe specifice pentru modul:

- colectare, prelucrare, corelare, analiză și sinteză a datelor
- redactare de rapoarte pe baza analizei și sintezei datelor
- adecvare a metodelor, tehnicilor și instrumentelor de colectare la resursele disponibile și la tipul de date
- elaborare de scenarii alternative pe baza analizei și sintezei datelor
- aplicare a metodelor creative în generarea alternativelor de decizie
- analiză a alternativelor și de alegere a deciziei potrivite situației date
- comunicare a deciziei
- analiză a posibilelor consecințe pe termen scurt, mediu și lung a deciziei

Conținuturi pentru modul:

- definirea procesului decizional, tipuri de decizie cu identificarea de tipuri de decizii cu consecințe pe termen lung ce trebuie luate cu implicarea actorilor importanți
- transparența procesului decizional și co-participarea la decizie – exemple din *Cartea albă a guvernancei europene*
- tipuri de date colectate, metode, tehnici și instrumente de colectare a datelor pentru fundamentarea deciziei
- etapele procesului decizional
- comunicarea deciziei
- implementarea deciziei
- analiza rezultatelor și a consecințelor

Secvența de formare

ETAPELE PROCESULUI DECIZIONAL

Procesul decizional este considerat de teoreticii managementului ca fiind elementul cheie al activității manageriale, fiind prezent în exercitarea tuturor funcțiilor manageriale.

Există în literatura de specialitate foarte multe definiții ale procesului decizional/deciziei, cu formulări, de fapt, echivalente.

În acest curs vom folosi următoarea definiție de lucru:

Decizia este soluția aleasă de manager din mai multe alternative posibile, pe baza unei analize a datelor colectate pentru fundamentarea ei, în scopul reglării activităților subordonate, precum și a controlului și a previzionării lor.

Indiferent de accentul pus pe conținutul noțional de diverși autori, procesul decizional cuprinde mai multe elemente caracteristice:

- Un decident care apare ca autor al deciziei și care poate fi individual sau colectiv și, în mod obligatoriu investit cu puterea de a decide
- Obiectivele de atins.
- Criteriile decizionale.
- Alternativele /variantele decizionale (cel puțin două!)
- Condițiile obiective specific mediului organizației în care se va decide și se va acționa
- Consecințele în plan material și comportamental
- Influențarea acțiunilor și a compăortamentului altor persoane prin aplicarea variantei alese

Etape ale procesului decizional:

1. Definirea problemei (recunoaștere și descriere)

2. Crearea unui mediu constructiv
3. Generarea unor alternative corecte
4. Explorarea acestor alternative
5. Alegerea celei mai bune alternative
6. Verificarea deciziei luate
7. Comunicarea deciziei și trecerea la acțiune
8. Verificarea modului de aplicare și al rezultatelor

Definirea problemei (recunoaștere și descriere)

În termeni foarte generali, o problemă se definește ca diferența dintre situația/starea actuală a organizației și cea dorită, în funcție de diverse aspecte luate în considerare.

Acest pas implică:

- Colectarea informațiilor
- Organizarea informațiilor
- Identificarea simptomelor, a relațiilor dintre ele și a cauzelor posibile
- Definirea problemei

În literatura de specialitate sunt identificate trei mari bariere în definirea problemei:

- Definirea problemei prin raportare la posibile soluții.
- Focalizarea pe arii înguste ce implică riscul de focalizare pe probleme minore.
- Diagnosticarea problemelor prin simpla descriere a simptomelor.

Deosebit de importantă este, în cazul concret al unui proces decizional real, definirea problemei. Am văzut la pașii pe care trebuie să-i urmărim în luarea unei decizii și că se începe cu **identificarea problemei**. Este pasul cel mai important în urmărirea algoritmului prezentat pentru elaborarea deciziei (evident, în cazul unor decizii simple, de rutină sau cu răspuns evident nu este cazul să se parcurgă sistematic toți pașii). Situațiile complexe pot genera probleme complexe!

O problema poate fi definită ca “O deviație neprevăzută de la un standard/normă”.

De aici rezultă, în mod logic, că o problemă poate fi identificată mai ușor dacă standardele sunt predefinite. O parte însemnată din timpul activităților de management ar trebui alocată pentru definirea performanțelor așteptate din partea sistemelor.

Fără previziuni măsurabile ale performanței, totul pare să fie normal, fără probleme.

Școlile își fac analiza activității la fiecare sfârșit de an școlar și își planifică activitatea viitoare (sau ar trebui să o facă), în funcție de concluziile analizei. Raportându-se doar la analiza evoluției indicatorilor proprii (procent de promovabilitate, rata de abandon școlar, număr de absențe etc.) pot trage anumite concluzii (au crescut/scăzut/rămas aceleași față de anul/anii anteriori etc.), iar dacă abaterile sunt mici sau nu există situația ar putea părea normală, mai ales dacă obiectivele stabilite pentru perioada analizată au fost similare cu cele ale anilor anteriori (și se întâmplă frecvent acest lucru). Raportarea la valorile medii județene ale unor indicatori (cum ar fi, indicatorii naționali pentru educație, indicatori asociați standardelor ARACIP etc.) ar putea indica unele abateri, deci posibile probleme, dacă valorile indicatorilor școlii sunt inferioare. De

ce sunt doar probleme posibile și nu sunt certe? Pentru că mediile statistice (cum sunt cele calculate la nivel județean) nu sunt întotdeauna relevante. Ar fi relevante pentru școli dacă ar fi calculate pe tipuri de unități școlare și după mediul de rezidență (multe ISJ-uri fac aceste calcule), iar valorile indicatorilor proprii sub media județeană ar putea indica o problemă sau mai multe.

Atenție însă, aici s-ar putea ivi o barieră: *diagnosticarea problemelor prin simpla descriere a simptomelor!* De exemplu, o rată mai mare decât media județeană a abandonului școlar nu este o problemă, ci doar un efect/simptom a unor cauze ce constituie problema (sau problemele) care trebuie corect identificată/rezolvată. Culegerea de date calitative despre elevii în situație de abandon sau alte situații de risc, corelarea, prelucrarea și analiza lor ar putea identifica problemele reale.

Nu toate problemele sunt ușor detectabile.

Urmează o istorioară și o morală.

Istoriara:

Domnul X are o infecție a sinusurilor care îi estompează treptat mirosul. Dar, procesul de deteriorare este lent și anii trec fără ca problema să fie identificată. Aceasta se întâmplă până în momentul în care este legat la ochi de către copii lui și își dă seama că nu poate recunoaște după miros produsele de uz casnic, deci e clar că e vorba de o pierdere senzorială. El consultă un specialist și află că deja deteriorarea produsă trece de 75%. De ce nu a fost problema identificată mai devreme? Există trei motive. În primul rând, lipsa unei tehnici adecvate de măsurare. În al doilea rând, datorită deteriorării treptate problema nu a fost observată. În al treilea rând, domnul X a acceptat explicații neprofesionale (probabil că este o alergie ușoară).

Morala:

Pentru a identifica problemele din timp, trebuie să evităm cele trei motive de mai sus. Pentru aceasta va trebui să:

- fie stabilite o serie de sisteme și tehnici eficiente care să semnalizeze deviații semnificative de la standard;
- fiți atenți la deteriorările treptate pe termen lung.

Evitați explicațiile banale sau superficiale care vă împiedică să priviți în profunzime.

Revedeți problema. Care ar putea fi cauzele posibile ale problemei? Cum să identificăm cauzele posibile?

Cunoașteți toate aspectele problemei, dar nu puteți deduce cauzele posibile. Ce este de făcut? În acest moment aveți nevoie de o gândire creativă.

Patru tehnici pentru îmbunătățirea creativității:

- Obținerea de sfaturi.

Adesea o minte limpede și o gândire radicală pot înlătura barierele. Creativitatea are nevoie de participarea mai multor oameni “conectați” la problemă și care sunt onești unul față de celălalt. Managerul inteligent formează două echipe (nu doar una) care să genereze idei. Echipele sunt în competiție și urmează direcții independente de cercetare.

- *Brainstorming.*

Evaluarea imediată a ideilor poate bloca creativitatea. *Brainstorming*-ul este o tehnică de generație de idei fără inhibiție. Pentru o perioadă definită de timp ideile sunt doar enumerate de către participanți, dar nu se face nici un fel de evaluare a meritelor sau relevanței. Mai târziu, când nu mai apar idei noi, are loc evaluarea.

- Analogia.

Încercați să găsiți alte situații care pot fi comparabile într-un anumit sens. Comparația cu o situație diferită poate conduce la perspective neașteptate. De exemplu, noi tehnici de fabricare a sticlei au fost sugerate de studii atente ale modului în care păianjenii își țes pânza. Analogia este o tehnică creativă solidă.

- Meditația.

S-a demonstrat că, în cazul multor oameni, obținerea de noi idei se poate realiza prin abordarea unei probleme cu mentalul relaxat, fără impunerea unei discipline mentale. Cei mai creativi oameni utilizează aceasta tehnică, dar ea este accesibilă tuturor. Cel mai ușor mod de a o pune în practică este să te culci cu o problemă în minte.

Tehnica de brainstorming

Ce este procesul de “*brainstorming*”? Este un proces în care toți cei care iau parte sunt rugați să vină cu cât mai multe idei cu putință. Toate ideile sunt înregistrate în momentul în care sunt emise, evaluarea și cenzura sunt interzise la acest nivel. Doar în momentul în care ideile încetează să mai apară, ele sunt clasificate în “folositoare”, “potențial folositoare” etc. Subiectele potrivite sunt acelea în care creativitatea și/sau schimbarea joacă un rol important și, evident, topica sau subiectul discuției trebuie să fie interesant sau important pentru participanți. Procesul de *brainstorming* este folositor pentru a îmbunătăți rezolvarea problemelor, pentru a crește creativitatea și menținerea calităților de echipă. Deși este cel mai bine să se lucreze în grup, această tehnică poate fi utilizată și în mod individual.

Identificarea cauzei reale

Managerii cu o pregătire științifică sunt avantajați la acest nivel. Ei știu perfect că principiul de bază al metodei științifice este generarea ipotezelor și testarea lor obiectivă. O ipoteză poate fi acceptată doar când este confirmată de fapte. Identificarea cauzei reale conduce la trei posibilități:

1. Cauza reală a problemei a fost identificată.
2. Cauza reală a problemei a putut fi identificată doar parțial.
3. Cauza reală a problemei nu a fost identificată.

Fiecare cauză posibilă trebuie testată pentru fiecare parte a problemei.

Dacă o cauză verifică toate aspectele definirii problemei, înseamnă că ați identificat-o. Dacă există două sau mai multe cauze care confirmă fiecare aspect al problemei, înseamnă că identificarea problemei este inadecvată. Reveniți, căutați mai multe informații și reconsiderați identificarea problemei.

Dacă una din cauzele posibile confirmă aproape toate aspectele definirii problemei, încercați să o prelucrați și organizați un proces de *brainstorming* pentru a găsi cauze alternative pornind de la acest răspuns “aproape corect”.

Dacă nici una din cauzele posibile nu confirmă definirea problemei, aveți două posibilități: redefiniți problema și/sau identificați mai multe cauze posibile. Întoarceți-vă și începeți încă o dată.

Activități de învățare

Activitatea 1

Gândiți-vă la propriile responsabilități manageriale.

1. Unde pot apărea probleme?

Enumerați aceste arii în coloana 1.

2. În coloana 2, enumerați standardele care se aplică pentru fiecare din ele (cea ce așteptăm, cea ce este normal).

3. Completați coloana 3 cu mecanismele de identificare rapidă a problemelor.

Aria problemelor potențiale	Standarde	Mecanismele de identificare a problemelor

Aceasta este o analiza de bază. Nici un manager nu trebuie să ajungă în situația în care apar probleme semnificative care trec neobservate. Identificarea problemelor este cel mai dificil de realizat la nivelele înalte ale managementului. Apare aici necesitatea proiectării, instalării și menținerii de mecanisme pentru identificarea problemelor în timp util. Aceasta este o sarcină managerială esențială.

Activitatea 2

Definirea problemei

“Houston, avem o problema!” a transmis Apollo 13. În sala de control plutea un val de nedumeriri, întrebări. Transmișiile de date indicau defecțiuni la sistemele majore. De ce? Dacă problema ar fi putut fi prevăzută, inginerii de la NASA ar fi încercat să elimine probabilitățile de apariție.

Deci problema nu a fost prevăzută și nu au existat proceduri prestabilite pentru abordarea crizei. În aceste condiții, nu se poate face decât un singur lucru. Problema trebuie definită din fiecare unghi. Toate datele și faptele cunoscute trebuie cercetate în mod detaliat. Deoarece sunt complexe, ele trebuie scrise pe hârtie. Trebuie să se știe:

- ce s-a schimbat? ce a rămas neschimbat?
- când a apărut? ce nu a apărut?
- unde a apărut? unde nu a apărut?
- cine a fost implicat? cine nu a fost implicat?

Să remarcăm că trebuie să cunoaștem atât ce s-a întâmplat, cât și ceea ce nu s-a întâmplat.

Să încercați acum să aplicați această abordare la o problema reală din activitatea dumneavoastră:

Care a fost problema?

Analizați problema pornind de la răspunsurile date la întrebările de mai jos.

Ce s-a schimbat?	Ce a rămas neschimbat?
Când a apărut?	Când nu a apărut?

Unde a apărut?	Unde nu a apărut?
Cine a fost implicat?	Cine nu a fost implicat?

Astfel de definiții elaborate ale problemelor ne dau posibilitatea să facem presupuneri asupra cauzelor. Dacă ne lipsește **informația /datele/ evidențele** necesare pentru a defini natura exactă a problemei, este esențial să continuăm cercetările, să culegem datele necesare prin metodele, tehnicile, procedurile alese.

Adeseori managerii sunt atât de familiarizați cu ariile de responsabilități, încât încrederea excesivă în propria experiență îi determină să scurteze definirea problemei. Ei fac presupuneri false și nu insistă asupra colectării datelor. În mod paradoxal, cel mai adesea se întâmplă ca noii manageri (care nu știu ce întrebări să pună) și managerii cu experiență (care simt în subconștient că sunt experți) să aprofundeze definirea problemei.

Prezentarea rezultatelor activităților de grup.

Discuții.

Activitatea 3

Gândiți-vă la propriile responsabilități manageriale. Identificați o problemă curentă. Folosiți schema de analiză a problemei de mai jos pentru a o caracteriza. Unele întrebări pot fi irelevante, dar răspundeți oricum, după discuție. Dați răspunsuri cât mai exacte.

1. Standardul este:	2. Deviația de la standard este:	3. Problema trebuie rezolvată pentru ca:
----------------------------	---	---

1. Ce s-a schimbat	2. ce a rămas neschimbat?	3. Când apare/a apărut?	4. Când nu apare/nu a apărut?	5. Unde apare/a apărut?	6. Unde nu apare/nu a apărut?	7. Cine este/a fost implicat?	8. Cine nu este/nu a fost implicat?

La acest nivel, nu veți ști cu precizie cauza problemei, dacă ați fi știut-o nu ați fi avut o “deviație neprevăzută de la standard”. Așadar, va trebui să începeți să faceți presupuneri. Această etapă a definirii problemei este ușoară doar în anumite situații, când cauzele posibile sunt puține la număr și evidente. În aceste condiții, nivelul este ușor de parcurs. Cel mai adesea cauzele posibile sunt greu de determinat. Considerăm că o analiză în patru puncte este cea mai eficientă. Trebuie să vă puneți următoarele întrebări:

1. Care ar putea fi cauzele, ținând cont de experiența anterioară în rezolvarea unor probleme similare?
2. Care ar putea fi cauzele, urmând un raționament logic care pornește de la fapte?

3. Care ar putea fi cauzele, pornind de la un proces de *brainstorming* creativ?

4. Care ar putea fi cauzele, bazându-vă pe simțuri?

Revedeți problema. Care ar putea fi cauzele posibile ale problemei? Cum să identificăm cauzele posibile?

Mod de abordare a *brainstorming*-ului în cadrul unui grup:

1. Asigurați-vă că nu veți fi deranjați o perioadă de timp, pentru a dezbate subiectul propus.

2. Explicați grupului procesul de *brainstorming* și amintiți-le că nu există o evaluare a ideilor la acest nivel inițial (ar putea fi util să expuneți nivelele pentru o mai bună orientare).

3. Scrieți subiectul pe o tablă și fără alte discuții adunați sugestii din partea grupului timp de cel puțin cinci minute. Enumerați fiecare idee formulată.

4. Împărțiți participanții în două grupe și rugați-i să împartă ideile în două categorii: “foarte util”, “potențial util”, pe foi separate (acordați maxim 30 minute pentru această activitate).

5. Comparați listele celor două grupuri.

6. Rugați fiecare persoană să aleagă din lista “foarte util” **două** idei care se apropie cel mai mult de obiectivul propus sau de rezolvarea problemei. Bifați fiecare idee menționată.

7. Luați două sau trei idei cu cel mai mare scor și scrieți un plan pentru implementarea lor.

8. Puneți ideile în practică și organizați o nouă întâlnire pentru a discuta progresul realizat.

Încercați să sistematizați ideile cu ajutorul tabelului de mai jos:

1. Care ar putea fi cauzele, ținând cont de experiența anterioară a unor probleme similare?	2. Care ar putea fi cauzele, urmând un raționament logic care pornește de la fapte?	3. Care ar putea fi cauzele, pornind de la un proces de <i>brainstorming</i> creativ cu partenerul dumneavoastră?	4. Care ar putea fi cauzele, bazându-vă pe simțuri?

Prezentarea rezultatelor activităților de grup.

Discuții.

Activitatea 4

Identificarea cauzei reale

Managerii cu o pregătire științifică sunt avantajați la acest nivel. Ei știu perfect că principiul de bază al metodei științifice este generarea ipotezelor și testarea lor obiectivă. O ipoteză poate fi acceptată doar când este confirmată de fapte din toate punctele de vedere. Identificarea cauzei reale conduce la trei posibilități:

1. Cauza reală a fost identificată.

2. Cauza reală a problemei a putut fi identificată doar parțial.

3. Cauza reală a problemei nu a fost identificată.

Fiecare cauză posibilă trebuie testată pentru fiecare parte a problemei.

Dacă o cauză verifică toate aspectele definirii problemei, înseamnă că ați identificat-o. Dacă există două sau mai multe cauze care confirmă fiecare aspect al problemei, înseamnă că identificarea problemei este inadecvată. Reveniți, căutați mai multe informații și reconsiderați identificarea problemei. Dacă una din cauzele posibile confirmă aproape toate aspectele definirii problemei, încercați să o prelucrați și organizați un proces de *brainstorming* pentru a găsi cauze alternative pornind de la acest răspuns “aproape corect”. Dacă nici una din cauzele posibile nu confirmă definirea problemei, aveți două posibilități: redefiniți problema și/sau identificați mai multe cauze posibile. Întoarceți-vă și începeți încă o dată.

Să reluăm:

Dacă există o cauză posibilă care nu are corespondență în coloana 3, ați reușit! Faceți tot posibilul să verificați dacă analiza este corectă. Acolo unde este posibil, conduceți experimentul urmând modul în care un om de știință verifica o ipoteză. Dacă există mai multe cauze posibile, aceasta înseamnă că identificarea problemei nu este clar formulată. Reluați studiul problemei și elaborați definiția în coloana 1. Apoi refaceți testul comparației. Dacă una din cauzele posibile corespunde identificării problemei, încercați să redefiniți sau să faceți un *brainstorming* asupra alternativelor. Adăugați noile elemente în coloana 2 și reluați testul comparației. Continuați până când nu mai există corespondențe în coloana 3. Dacă nici una dintre cauzele posibile nu explică simptomele, trebuie reluat procesul.

Prezentarea rezultatelor activităților de grup.

Discuții.

Activitatea 5

Debriefing și discuții pe marginea temei.

Transparența procesului decizional și co-participarea la decizie

Cartea albă a guvernancei europene propune cinci principii care stau la baza unei bune guvernance, fiecare fiind important în stabilirea unui cadru mai democratic. Ele stau la baza democrației și a statului de drept în țările membre, dar se aplică la toate nivelele de guvernare: global, european, național, regional și local. Ele sunt extrem de importante pentru UE pentru a răspunde provocărilor evidențiate în acest material.

- **Deschidere** Instituțiile ar trebui să lucreze într-un mod mai deschis. Împreună cu Statele Membre acestea ar trebui să comunice mai activ în legătură cu ceea ce face UE și deciziile pe care le ia. Ar trebui să folosească în comunicare un limbaj mai accesibil și mai pe înțelesul publicului larg, ceea ce este de maximă importanță în creșterea încrederii în instituții complexe.
- **Participare** Calitatea, relevanța și eficacitatea politicilor UE depind de asigurarea unei largi participări pe linia de politici, de la concepție la implementare. Participarea mai bună ar asigura o încredere sporită în rezultatele finale și în instituțiile ce furnizează politici. Participarea depinde crucial de modul în care guvernele centrale urmează o abordare inclusivă atunci când dezvoltă sau implementează politici UE.
- **Responsabilitate** Rolurile în procesul legislativ și executiv trebuie să fie mai clare. Fiecare instituție UE trebuie să explice și să-și asume responsabilitatea referitor la ceea ce face la nivel european. Există de asemenea o nevoie de mai mare claritate și responsabilitate din partea țărilor membre și a tuturor celor implicați în dezvoltarea și punerea în aplicare de politici ale UE, indiferent de nivel.

- **Eficacitate.** Politicile trebuie să fie efective și în timp util, oferind ceea ce este necesar, pe baza unor obiective clare, a evaluării viitorului impact și, unde este posibil, pe baza experienței acumulate în trecut. Depinde, de asemenea, de punerea în aplicare într-o manieră corespunzătoare și de luarea deciziilor la cel mai adecvat nivel.
- **Coerența.** Politicile și modul de acțiune trebuie să fie coerente și ușor de înțeles. Nevoia de coerență în UE este în creștere: gama de sarcini a crescut, extinderea va mări diversitatea; provocări precum cele demografice sau climaterice depășesc granițele în care UE a fost construită; autoritățile regionale și locale sunt din ce în ce mai implicate în politicile UE. Coerența necesită conducere politică și o puternică responsabilizare a instituțiilor implicate pentru a asigura consistența acestui sistem complex.

Fiecare din aceste principii are importanța sa proprie, care nu poate fi atinsă prin acțiuni separate. Politicile nu mai pot fi eficiente decât dacă sunt pregătite, implementate și impuse într-un mod care să ducă la incluziune.

Aplicarea acestor cinci principii le întărește și pe cele ale:

- **Proportionalității și subsidiarității.** De la conceperea de politici, până la implementare, alegerea nivelului la care se desfășoară acțiunea (de la nivelul UE, la cel local) și selectarea instrumentelor care vor fi utilizate trebuie să fie în concordanță cu obiectivele urmărite. Aceasta înseamnă că înainte de a se lansa o inițiativă este esențial să se verifice sistematic dacă: (a) acțiunea publică este realmente necesară, (b) nivelul UE este cel mai potrivit și (c) măsurile alese sunt pe măsura obiectivelor respective.

În activitatea managerială de la nivelul majorității unităților școlare a devenit deja o activitate firească, normală, consultarea elevilor și părinților în luarea deciziei în probleme importante, cum ar fi, stabilirea, *curriculum*-ului la decizia școlii. În acest caz, este crucială cooperarea cu actorii importanți în luarea deciziei, care este condiționată de anumite constrângeri de ordin material și organizatoric. Este important ca cei implicați să cunoască aceste constrângeri, să facă propuneri în cunoștință de cauză și să accepte decizia finală:

- *Curriculum*-ul este la decizia școlii și nu la decizia individuală a fiecărui elev.
- Activitatea se desfășoară pe grupe de elevi, care au optat conform preocupărilor lor pentru o anumită temă, dar grupele trebuie să respecte condițiile legale de constituire ca număr de elevi.
- Dacă elevii sunt din clase diferite, trebuie să fie posibilă poziționarea orei respective în orarul elevilor din grupă.
- Școala trebuie să aibă încadrarea (sau să poată colabora cu specialiști pe plan local) care să-i permită desfășurarea activității la tema aleasă de elevi în cele mai bune condiții.
- Dotarea cu echipamentele, dispozitivele, materialele didactice auxiliare pentru derularea activității trebuie și ea să fie avută în vedere.

Acest tip de decizie care se ia, conform legii, cu consultarea actorilor principali în fiecare an școlar, îi afectează pe termen scurt pe cei consultați. În viața școlii sunt decizii importante (ca de exemplu, schimbarea profilului sau tipului școlii), care îi pot influența pe termen lung nu numai pe cei direct implicați (cadre didactice, elevi), ci și viața întregii comunități.

Activitatea 6

Activitatea se desfășoară în 4 grupe, fiecare grupă desemnându-și un raportor pentru activitatea din plen.

Sarcina de lucru: se va analiza modul în care schimbarea profilului sau tipului școlii afectează pe termen scurt, mediu și lung următoarele categorii:

Grupa 1 – cadre didactice

Grupa 2 – elevi

Grupa 3 – părinții

Grupa 4 – comunitatea locală

În fiecare grupă se notează ideile pe o foaie de *flip-chart* după schema:

Categoria	Consecințe pe termen scurt		Consecințe pe termen mediu		Consecințe pe termen lung	
	Pozitive	Negative	Pozitive	Negative	Pozitive	Negative

Prezentare în plen.

Discuții.

Activitatea 7

Identificarea unor decizii luate la nivelul școlii, care influențează pe termen lung mediul intern și cel extern – *brainstorming* cu listarea exemplelor.

Discuții în plen pentru identificarea a patru exemple relevante.

Activitatea 8

Activitate în 4 grupe, fiecare grupă va analiza consecințele deciziei pe termen scurt, mediu și lung, după următoarea schemă:

Categoria	Consecințe pe termen scurt		Consecințe pe termen mediu		Consecințe pe termen lung	
	Pozitive	Negative	Pozitive	Negative	Pozitive	Negative
Cadre didactice						
Elevi						
Părinți						
Comunitatea locală						

Prezentare în plen.

Discuții.

Activitatea 9

Activitatea se desfășoară în aceleași grupe ca la **Activitatea 8** și este o continuare a acesteia. Sarcina de lucru este identificarea în comunitatea locală a trei instituții/organizații, categorii de persoane care sunt cele mai afectate de decizia analizată la **Activitatea 8** și detalierea consecințelor, potrivit schemei indicate.

Prezentare în plen.

Discuții.

7.2. Modulul de formare: "Spre o guvernanta asociativă în spațiul școlar" – stagiul de formare managerială continuă

PROGRAM:

Incubator de idei-acțiune pentru introducerea guvernantei asociative în spațiul școlar

Titular: Tiberiu Marcian Mihail, cercetător principal, formator, Institutul de Științe ale Educației

Formatori (-asociați/invitați): titularul de program, coautori ai raportului de cercetare, un responsabil local de sistem/proces

Grup-țintă: manageri școlari de sistem (inspectori, directori) și de proces (șefi de catedră, responsabili cu formarea continuă / de proiecte)

Tip: combinat (proxemic-telematic)

Durată: 52h (patru module), prestate în intervalul a 30 de zile, astfel:

- **proxemic** (două module): min. 20h., max. 24h., efectuate în două deplasări a două zile, funcție de decizia fiecărui utilizator instituțional pentru un tip de orar – v. **SESIUNI (exemplificare), Orar și topice**
- **telematic** (un modul): min. 28h., max. 32h., efectuate în 7/8 prize a ≈4h nominale, funcție de numărul de ore proxemice stabilit prin tipul de orar ales – pentru această formă de derulare orarul stabilindu-se în acord cu grupa de formare

Scop generic: formarea a unei expertize manageriale combinate (teoractice) pentru optimizarea prestației de subsistem / zonă / unitate

Subiect: guvernanta, în aspectul ei antreprenorial-profesional, adaptabilă la Educația secundară

Necesitate și utilitate:

Guvernanta este un subiect managerial de actualitate acută și de circulație globală încă neglijat în subsistemul **educațional-școlar**. De aceea, **primul pas** în adoptarea, adaptarea și utilizarea ei este **punerea în temă** a varii categorii de conducători din domeniu cu problematica și cu disponibilitățile acesteia, urmată de **aprofundări și aplicații** – în beneficiul formării continue a adulților și inițiale a elevilor. Demersul presupune nu informare (în "cercuri de studiu"), "diseminare" de texte (tip *copyleft*), organizare de prelegeri ("introdutive") ori exersare de formule gen "*idea bag*" ("maleta" cu opinii), "*brainstorming*" (propuneri imaginativ-fanteziste) sau "experiment mental" (demonstrarea efectelor - prin susținere directă: pozitive; prin reducere la absurd: negative - ale utilizării, respectiv ignorării unei "teorii", pe baza unui/ei caz/situații), ci **proiectarea-performarea unui program de formare managerială**. Cel de față vizează, la nivel de inițiere, stimularea înființării unor *think tank*-uri zonale (județene) ca **incubatoare de idei-acțiune**: medii propice cercetării specifice - documentare-reflecție-acțiune și inspirând viitoare programe de **consultanță, consiliere, coaching**. Construite în scopul **comutării de stare/formă/relație** în activitatea școlară, ideile-acțiune abordate în *think tank*-uri vor aborda teme **actualizabil-auctabile**, inclusiv pentru proiecte (co)echipiere de (co)finanțare.

Obiective/rezultate așteptate:

- adoptarea în și adaptarea la subsistemul școlar a guvernantei ca instrument de conducere
- îmbunătățirea activității manageriale în domeniul profesional
- stimularea co-elaborării de module similare pentru câmpul managerial-gestional

Competențe oferite:

- de colaborare-aplicare a unor tactici de tip guvernantă în diverse sectoare ale activității profesionale a subsistemului școlar
- de cercetare (documentare-reflecție-acțiune) în echipe mixte a problematicei guvernantei
- de ofertare în subsistem a unor bune practici de gen

Strategia de formare: Activități Intersectate (AI)

AI₁ = Activități Intensive: • puneri în temă • discuții • *follow-up* și consultanță proxemică intraformativă

AI₂ = Activități Interpersonale: • sarcini de lucru • proiectări în (sub)grup • performări în grup

AI₃ = Activități Independente: • analiză-reflecție personală • explorare de referințe
• sinteză și aplicare

Finalizare: certificat de absolvire eliberat de Institutul de Științe ale Educației și de instituția organizatoare

Loc de derulare: proxemic – la CCD ale județelor contractante sau la sediul Institutului; telematic – pe un forum / grup de dezbateri administrat de utilizator

Perioadă: primul stagiul poate începe proxemic în 7-8 ian. 2011, poate continua telematic în aceeași lună, iar stagiul al doilea proxemic și evaluarea se pot derula în vacanța intersemestrială (cu adoptarea unuia dintre tipurile de orar)

Regim: caracterul gratuit, cofinanțat sau integral contra-cost al programului va fi stabilit de proprietarul drepturilor de autor

Număr de cursanți recomandat: 20-24/grupă din toate tipurile și gradele de școală

Orar (proxemic) – în cursul semestrului școlar:

Vinerea: 4h. (după amiaza)

Sâmbăta: orar tip A – 8h. sau orar tip B – 6h., v. **SESIUNI (exemplificare)**,

Orar și topice

SECVENȚE:

Notă. Considerăm formarea de profesionalizare în structura:

PROGRAM (cu subiect) → **MODULE** (cu teme) → **SESIUNI** (cu topice)

MODULE:**I. Guvernanța: identitate managerială și specificitate educațională**

Tip: proxemic, cu **durata** de 10/12h (funcție de tipul de orar ales)

Scopuri specifice: **Notă.** Scopurile specifice ale fiecărui modul - **preînțelegere, interpretare-înțelegere, formulare** - concretizează caracterul hermeneutic al programului – în acord cu accepția și cu modelarea propuse în textul-suport

- familiarizarea cu formula de formare propusă
- **preînțelegerea** guvernantei ca subiect de *think tank* (văzut ca instrument de lucru în guvernanta școlară)
- internalizarea ideii de antreprenoriat școlar (profesional) în condiții de de-concentrare

Teme:

1. (4h). Guvernanta: concept, mod de lucru managerial și instrument în activitatea la nivel "macro" (statal)

Descriptori: guvernabilitate-guvernare-guvernanta; deontologie politică; "a treia cale" economică; global-regional-național-local; reglementare-răspundere; coparticipativitate; politică/politici, viitor/viitori; *stake-/share-/riskholders*; restrictivitate-control

2. (6/8h). Guvernanta în activitatea managerială la nivel "micro" (antreprenorial), în ipostază educațională

Descriptori: cultură organizațională; anomie/paranomie; deontologie socială; asociativitate liberă; de-concentrare; coacțiune-coordonare-coelaborare; reglare-responsabilitate; antreprenoriat: autonomie în fond-forme (politici-proiecte); strategii-tactică-proceduri; *board-staff*; *leadership*; resurse: "calde", "reci", reunite; permisivitate-monitorizare

II. Think tank – funcționare și aplicație educațională

Tip: telematic, cu **durata** de 28/32h (funcție de tipul proxemic de orar)

Scopuri specifice:

- **interpretarea-înțelegerea** *think tank*-ului ca mediu propice ideilor-acțiune
- internalizarea modelării h. ca suport pentru producerea de schimbări în management – prin guvernanta
- conturarea guvernantei asociative școlare ca tactică managerială
- ilustrare la nivelul acțiunii manageriale uzuale – remediale și preventive
- deschiderea de orizont spre domeniul profesional: curricularul

Teme:

1. (4h) Metaguvernanta, domeniu al clarificărilor conceptuale

Descriptori: antiparanomie; cognoză-coparticipare-comutativitate; deschidere-mobilitate-comunicare-vizibilitate; asumare (*risk-facing*); reflexivitate-tranzitivitate (*'meme'*); comunități ad-hoc (*'collective intelligence'*, *'bees algorithm'*, *'think tank'*); creativ-economic; preventiv/remedial; proiectiv-anticipativ-plauzibil; consultanță

2. (4h). O bază metodologică: modelarea hermeneutică

Descriptori: modelare; procesare h. "cerc" și "lanț" h.; prototipi h.; izotopi h.; "miez hermeneutic"

3. (20/24h). Guvernanta educațional-școlară – temă de *think tank*

Descriptori: nivel terțiar (normativitate "aulică", performanță) / nivel secundar (tactică adhocratică, performare); promanagement (acțiune cu bază în modelare); meritocrație; autoritate de fapt ('stilul 5' managerial-liderial); beneficiarul ca utilizator (educabilitatea – proprietate privată); valoare modificată (reușită educațional-umană)

Ilustrare 1: *Miscue-Rescue* (erori manageriale / soluții de politici – pentru inversarea raportului obligație-asumare)

Ilustrare 2 : *Action/Auction* (modele de intervenție de guvernare în curriculum, ofertabile ca "bună practică")

III. Guvernanța școlară ca stimul pentru curricula de formare continuă și inițială

Tip: proxemic, cu **durata** de 10/12h (funcție de tipul de orar ales)

Scopuri specifice:

- **formularea** de aplicații prin lucrul de grup
- deschiderea de orizont formativ pentru particularizarea situațională a Ilustrării 2 a modulului telematic
- motivarea profesională a utilizatorilor pentru atragerea de participanți externi la forumul/grupul de discuții (asociativitate)

Teme:

1. (4h). Curricularul în formarea continuă de profesionalizare (facilitarea de competențe).

Descriptori: management de curriculum, competențialitate, *riskholders, training* (formare de formatori), *coaching*

2. (4/6h [+ 2h ev.]). Curricularul în formarea inițială (stimularea de apetențe).

Descriptori: procalitativ, competențe/apetențe, plauzibil curricular, prefixoidele formării (co-, trans-, cross-); oferta

Evaluare:

Modalități: evaluarea se va face prin fișe care constată valoarea modificată produsă la/de utilizator

Tip de fișă: de evaluare proiectivă, caracteristice formării extinse

Alte instrumente: sinopsurile pregătitoare Competențe, Valoarea modificată, Evaluarea proiectivă

Punctaj: în raport cu tipurile de fișă selectate funcție de evoluția cursanților

Bibliografie selectivă:

- OECD. *'Principles of Corporate Governance'*, 2004 ed. Cf. www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf
 - Bucur, I. Guvernarea economică în era globalizării. În: *Economie teoretică și aplicată*, 7/2006.
 - Marga, A. *'Governance, schimbare culturală, excelență'*. Cf. web.ubbcluj.ro/news/presa/presaUBB.php?lang=&sort...page...
 - [Mihail, T.M.]. Spre o guvernare asociativă în spațiul școlar. În: Blandea, P. (coord.). *Pregătirea managerilor din învățământul preuniversitar pentru utilizarea noilor sisteme de guvernare*. București, ISE, 2010. Cf. www.ise.ro, Laboratorul Management educațional
 - Munteanu, M. *Guvernarea europeană și dinamica formulării politicilor publice în România'*. Cf. www.sferapoliticii.ro/.../art06-munteanu.html
- Vezi și: • www.oecd.org/department;
• www.efutures.com/education/index.php

SESIUNI (exemplificare):

Derularea sesiunilor 1-2 - cu **durata** de 4h (pondere teoretic/practic: 60/40%) - ale **Temei 1**. "Guvernanța: concept, mod de lucru managerial și instrument în activitatea la nivel "macro" (statal)", a **MODULULUI I**, proxemic, "Guvernanța: identitate managerială și specificitate educațională".

Scop specific: introducere în modul de lucru și în problematica guvernantei

Resurse: expertiza de formare, textul referențial ("suportul de curs"), bibliografie, *handouts*, fișe de evaluare, echipament de lucru

Orar și topice:

Vinerea (d.a.):

Sesiunea 1.	Organizarea grupului de lucru: prezentarea participanților, a programului, a modului de lucru și de evaluare, a referințelor	0,5h
Sesiunea 1. (continuare)	Topic 1. Conceptul de guvernanta: origini, cauze, aplicații (în Economie – controlul procesului de conducere; în Politică – supravegherea funcționării și optimizării calitative a sistemului)	1,5h
Sesiunea 2	Topic 2. Management și guvernanta: accentele principale ale guvernantei la nivel "macro"	2h

Notă: sâmbăta, programul poate continua cu orar de: **tip A.** (cu asigurarea mesei de prânz), cu topicile:

Sesiunea 3.	Topic 3. Guvernanța școlară ca idee-acțiune – subiect de <i>think tank</i> ca instrument de lucru în guvernanta	2h
Sesiunea 4.	Topic 3.1. Precondițiile guvernantei școlare: de-concentrarea, pre-formarea, co-acțiunea	2h
Pauză de prânz		1h
Sesiunea 5.	Topic 3.2. Antreprenoriatul educațional și actanții lui	2h
Sesiunea 6.	Topic 3.3. Cei trei piloni ai guvernantei școlare: responsabilitatea, permisivitatea, deontologia	1h 1h
Evaluare de etapă		

sau de **tip B.** (fără asigurarea mesei de prânz):

Sesiunea 3.	Topic 3.	2h
Sesiunea 4.	Topic 3.1.	2h
Sesiunea 5.	Topic: 3.2.; 3.3.	1,5h 0,5h
Evaluare de etapă		

Schema generică a activităților primei secvențe de formare proxemice

Etapile secvenței de formare	Activitatea		Strategii de formare			Metode de evaluare și autoevaluare
	formatorului	participanților	Resurse procedurale	Resurse umane&logistice	Mod de derulare	
- verificarea sălii de lucru - captarea atenției (≈ 2') - marcarea grupului (≈10')	- organizează grupul - deschide sesiunea de formare, în contextul cursului - stabilește/solicită stabilirea responsabilului de grup	- participă - răspund solicitării	<i>ice-breaking</i> <i>briefing</i>	grup, formator, sală de lucru, echipament	în grup	observarea reacției grupului
introducerea generală (≈8')	prezintă subiectul și scopul sesiunii de formare	- ascultă activ și recepționează mesajul	prezentare	<i>slides</i>	în grup	observarea reacțiilor individuale
prezentarea programului, subiectului, temelor (≈10')	- introduce modul de lucru - prezintă structurat-verbal - relevă cuvintele-cheie notate pe <i>block-chart</i> - se asigură de înțelegerea cadrului de lucru	- ascultă activ și recepționează mesajul	prezentare explicație	prezentare PP	în grup	autocontrolul discursului preevaluarea activității de grup
derularea activității în microgrupuri (≈150') [după caz]	- introduce activitatea în microgrupuri de lucru - utilizează <i>block-chart</i> -ul, pe care a înscris, în prealabil, țintele - formulează sarcina de lucru - stabilește observatorii - solicită stabilirea raporturilor - consultă participanții cu privire la sarcina de lucru - oferă explicații și trimiteri la textele-suport - solicită/recomandă folosirea sa ca resursă activă pentru activitatea în microgrupuri - formează, pe un criteriu util, microgrupuri de lucru	- urmăresc etapele sesiunii - consultă <i>block-chart</i> -ul - vădesc înțelegerea cerințelor secvenței - contribuie cu sugestii - răspund solicitării	explicație prezentare lectură organizare dialog explicație organizare organizare	formator, cursanți foi de <i>block-chart</i>	în grup	autocontrolul permanent al managementului performării și al evoluției cursanților observarea sistematică a reacției grupului și a reacțiilor individuale respectarea/ modificarea operativă a tehnicii de lucru

	<ul style="list-style-type: none"> - distribuie consumabile și, după caz, fișe de lucru - stabilește timpul de lucru - se asigură de înțelegerea exactă a sarcinii de lucru - monitorizează activitatea grupurilor - acționează ca resursă - anunță din timp iminența expirării timpului de lucru - reface plenul și stabilește ordinea raportării - invită observatorii la comentarii - solicită <i>feed-back</i> din grup - realizează <i>debriefing</i>-ul - acordă pauze între sarcini și între sesiuni 	<ul style="list-style-type: none"> - se conformează cerințelor tehnice - confirmă/infirmă - reflectează la sarcina de lucru - rezolvă sarcina de lucru - raportează soluțiile / rezultatele activității din microgrupuri, procedând la ascultare reciprocă activă - pun întrebări de clarificare 	<ul style="list-style-type: none"> dialog monitorizare participare efectivă răspuns, dialog 	<ul style="list-style-type: none"> - materiale de lucru, <i>handouts</i> foi personale <i>flip-chart</i> / postere 	<ul style="list-style-type: none"> în micro-grupuri în grup 	<ul style="list-style-type: none"> - aprecierea produselor rezultate
evaluare (≈40') [după caz]	<ul style="list-style-type: none"> - aplică fișele de evaluare - oferă explicații 	completează fișele de evaluare	lucru pe fișe	fișe de evaluare	individual	colectarea fișelor
<i>debriefing</i> general (≈10')	<ul style="list-style-type: none"> - comunică plenului concluziile privind modul derulării secvenței și căile de optimizare a formării în raport cu tema și cu sarcina 	<ul style="list-style-type: none"> - internalizează rolurile presupuse de program - reflectează la concluzii și la optimizarea activității 	<ul style="list-style-type: none"> explicație rezonare 	<ul style="list-style-type: none"> - grup, formabili, formator - sală de lucru 	în grup	aprecierea efectelor de formare și auto-aprecierea performanței ca formator
anunțuri finale (≈10'): data comunicării rezultatelor evaluării de etapă și a discutării lor în grup; convenirea datelor pentru stagiul telematic și pentru <i>follow-up</i> (consultanță-consiliere); alte anunțuri [după caz]						

Schema generică a activităților primei secvențe de formare telematică

Etapile secvenței de formare	Activitatea		Strategii de formare			Metode de evaluare și autoevaluare
	formatorului	participanților	Resurse procedurale	Resurse umane & logistice	Mod de derulare	
- verificarea canalului de comunicare (on-/off-line) ^{*)} - semnalarea prezenței în sesiune - solicitare de <i>feed back</i> formal	- deschide sesiunea de formare, în contextul cursului - stabilește/solicită stabilirea responsabilului de grup - introduce activitatea de curs, prezentând subiectul și scopul sesiunii de formare	- participă - răspund solicitării - recepționează	<i>apel</i> <i>briefing</i>	grup, formator, echipament electronic, instrumente individuale	în grup	constatarea reacției individuale a membrilor grupului
prezentarea programului, subiectului, temelor	- introduce modul de lucru - prezintă structurat-ionic - relevă cuvintele-cheie - se asigură de înțelegerea cadrului de lucru	- receptează mesajul - confirmă starea de comprehensiune	prezentare explicație	<i>slide</i> <i>slide</i> reprezentat ca un <i>flip-chart</i> dialog	în grup	autocontrolul discursului co-verbal preevaluarea activității de grup
derularea activității în microgrupuri	- introduce activitatea pe micro-grupuri - utilizează texte coverbale (scris+desen) și alte ilustrări - formulează sarcina de lucru, stabilește <i>raisonneur</i> -ii și ordinea comunicării rezultatelor - solicită observații cu privire la sarcina de lucru - oferă explicații – dacă necesar - propune folosirea sa ca resursă pentru rezolvarea sarcinii - oferă <i>e</i> -fișe de lucru, stabilește timpul de lucru și se asigură de înțelegerea exactă a sarcinii - acționează ca resursă	- urmăresc etapele sesiunii - consultă textele oferite - contribuie cu sugestii - confirmă înțelegerea cerințelor secvenței - răspund solicitării	explicație lectură organizare dialog explicație organizare dialog	formator, cursanți, echipament electronic	în grup	autocontrolul permanent al managementului performării și al evoluției cursanților respectarea sau modificarea operativă a tehnicii de lucru constatarea sistematică a reacțiilor individuale

^{*)} în modalitatea telematică, timpii sunt relativi, depinzând de fiabilitatea legăturii pe Internet; durata relativ mare a fiecărei sesiuni permite, însă, realizarea programului

	<ul style="list-style-type: none"> - invită <i>raisonneur</i>-ii la intervenții - solicită <i>feed-back</i> din grup - realizează <i>debriefing</i>-ul pe sarcină - acordă pauze între sarcini și între sesiuni 	<ul style="list-style-type: none"> - reflectează la sarcina de lucru - rezolvă sarcina de lucru - raportează soluțiile / rezultatele activității din microgrupuri, procedând la interascultare activă - pun întrebări de clarificare 	<ul style="list-style-type: none"> monitorizare participare efectivă răspuns, dialog 	foi personale	<ul style="list-style-type: none"> în micro-grupuri în grup 	aprecierea produselor rezultate
evaluare [după caz]	<ul style="list-style-type: none"> - aplică fișele de evaluare - oferă explicații 	completează fișele de evaluare	lucru pe fișe	fișe de evaluare	individual	stochează fișele
<i>debriefing</i> general	<ul style="list-style-type: none"> - comunică grupului concluziile privind modul derulării secvenței și căile de optimizare a formării în raport cu tema și cu sarcina 	<ul style="list-style-type: none"> - internalizează rolurile presupuse de program - reflectează la concluzii și la optimizarea activității 	<ul style="list-style-type: none"> explicație rezonare 	- grup, formabili, formator	în grup	<ul style="list-style-type: none"> - aprecierea efectelor de formare și auto-aprecierea performanței ca formator
<p>anunțuri finale: data comunicării rezultatelor evaluării de etapă și a discutării lor în grup; convenirea datelor pentru stagiul telematic și pentru <i>follow-up</i> (consultanță-consiliere); alte anunțuri [după caz]</p>						

7.3. Modulul de formare: Consolidarea competențelor echipelor mixte la nivel local

Exerciții

În cadrul sesiunilor de formare sau a diferitelor forme de consultanță sau de consiliere managerială, exercițiile următoare au rolul de a consolida competențele echipelor mixte la nivel local, formate din reprezentanți ai administrației locale cu responsabilități în finanțarea învățământului, inspectori școlari, directori de școală. Scopul exercițiilor mai constă în a realiza schimbul de experiență necesar identificării problemelor din învățământ și a dezvolta activități în sprijinul învățământului, a facilita dialogul între participanți și cunoașterea reciprocă. Aceste exerciții pot fi realizate și în cadrul echipelor din școală implicate în gestionarea resurselor sau la nivelul consiliilor de administrație.

Exercițiul nr. 1. 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:

1. Realizarea unei liste a persoanelor și instituțiilor care pot influența eficiența școlii
2. Realizarea unei liste a costurilor implicate de funcționarea școlii

Metodă – Sarcini individuale urmate de discuții în grup (4) pentru a compara listele

Materiale – fișă cu structura bugetului școlii

- fișă de lucru

Rezultate prevăzute:

- Înțelegerea rolului persoanelor implicate în organizarea activității dintr-o școală
- Înțelegerea rolului instituțiilor cu care colaborează școala
- Înțelegerea raportului dintre diferite costuri, 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 cu:

1. Resursele umane dintr-o școală – de exemplu, personal didactic, administrativ, de îngrijire etc.
2. Instituțiile cu care colaborează școala și rolul lor (exemplu: inspectoratul școlar primăria, consiliul local, societăți comerciale).
3. Toate capitolele de cheltuieli pentru funcționarea școlii:
- de exemplu: salariile profesorilor, încălzire, telefon etc.

1. Resurse umane	Resurse organizaționale	Costuri

Exercițiul nr. 2

Utilizați extrasul de buget din școala dumneavoastră. Se vor exemplifica:

1. Distribuția cheltuielilor, pornind de la costurile medii per/elev
2. Procentul din total buget pentru fiecare capitol de cheltuieli
3. Sursele de venit

Obiective

- prin discutarea nevoilor elevilor se vor identifica obiectivele și prioritățile școlii
- prin discuții, se va conștientiza importanța resurselor pentru a atinge obiectivele

Metoda – mici discuții de grup

Timp – 60 minute

Material – fișe de lucru

Rezultate așteptate – o mai bună înțelegere a relației nevoile elevilor → resursele școlii → obiectivele educaționale

Exercițiul nr. 3. Identificarea nevoilor elevilor

Scopul exercițiului următor este să conștientizeze prioritățile educaționale care stau în centrul finanțării învățământului. Sarcinile sunt realizate pentru a încuraja raționamentele și legăturile cauzale între nevoile elevilor și prioritățile de alocare a resurselor.

1. Discuțiile se vor purta în grupuri de 4, 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

2. 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

II. Resurse necesare învățării:

Aceste resurse sunt necesare pentru satisfacerea nevoilor identificate anterior.

Lista ce va fi prezentată 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

1. Discutați fiecare prioritate din exercițiul anterior și arătați ce resurse sunt necesare pentru realizarea acestora. Unele dintre resurse vor fi necesare pentru a desfășura activități de învățare (curriculum, în sens larg) iar altele au legătură cu **mediul** în care școala își desfășoară activitatea.

2. Realizați o planificare a etapelor ce trebuie parcurse pentru a îndeplini obiectivele prioritare identificate. Aceste obiective planificate pot fi pe termen scurt sau pe termen mediu (1-3 ani) sau lung (3-5 ani).

Exercițiul nr. 4

Managementul resurselor – structuri și procese

Scopuri:

- Conștientizarea ariei sarcinilor ce trebuie realizate.
- Realizarea distincției dintre sarcinile administrative și cele educaționale.
- Conștientizarea necesității unei structuri clare de management.

Timp: 60 minute.

Obiective: Dezvoltarea unei structuri de management pentru luarea deciziilor financiare în școală și pe plan local care să precizeze:

- liniile de responsabilitate
- liniile de consultare
- liniile de comunicare

Metoda: Discuții în grupuri mici, urmate de discuții în plen în care fiecare grup propune structuri de management.

Materiale – fișe de lucru

Rezultate:

- înțelegerea noilor responsabilități și proceduri
- înțelegerea diferitelor tipuri de sarcini implicate de managementul bugetului

Sarcini anuale	Responsabilități
Realizarea bugetului de venituri și cheltuieli	
Decizii privind prioritățile din anul respectiv	
Obținerea aprobării bugetului în CL, pentru a satisface nevoile identificate ale școlii	
Structura anuală a cheltuielilor	
realizarea planului anual și multianual pentru întreținere, reparații clădiri/terenuri	

implicarea părinților și realizarea comunicării cu aceștia (ședințe lunare, dări de seamă anuale)	
---	--

- propunerea unei structuri de management pentru școală și pentru comunita
 - Realizarea planului de dezvoltare al școlii - puncte principale
- probleme referitoare la dezvoltarea personalului (didactic/nedidactic)
 - planuri pe termen lung (mediu înconjurător școlii/curriculum/personal)
 - dezvoltarea curriculum-ului (arii curriculare)
 - realizarea condițiilor generale pentru învățare (amenajări/încălzire /sănătate/telefon etc.)
 - mobilier
 - producerea de venituri pentru școală (închirieri, donații, sponsorizări, prestări de servicii etc.)
 - realizarea unor fonduri pentru cazuri de urgență (reparații, etc.)

Activități ale compartimentelor financiar-contabile din școli/primării

- realizarea de activități lunare, trimestriale și anuale privind comunicarea datelor financiar-contabile și realizarea rapoartelor
- întocmirea dărilor de seamă contabile, balanțe, anexe, rapoarte etc.
- ținerea evidenței contabile
- încheierea și urmărirea realizării contractelor, emiterea și primirea de facturi etc.
- efectuarea plăților
- urmărirea modului în care s-au efectuat cheltuielile bugetare la unitățile școlare
- monitorizarea cheltuielilor școlii
- în cazul școlilor în care este organizată contabilitate proprie se urmărește modul în care s-a organizat și se exercită controlul financiar preventiv
- urmărirea modului în care se efectuează inventarierea patrimoniului

Sarcini	Termene	Responsabilități

Exercițiul nr. 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.

Metodă: sarcină individuală urmată de discuții în grup și apoi în plen

Rezultate:

- înțelegerea responsabilităților personalului didactic în gestiunea 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.

Exercițiul nr. 6 Rolul comitetelor de părinți

Scop:

- conștientizarea rolului comitetelor de părinți
- rolul responsabililor comitetelor de părinți în structura decizională a școlii/comunității locale
- dezvoltarea necesității 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 grup mic → plen

Materiale – folii

Rezultate:

- 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 responsabilului 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

Exercițiul nr. 7 Managementul resurselor – rolul elevilor

Scopuri:

- să se evidențieze necesitatea informării și implicării copiilor în managementul resurselor
- să se discute ce nivel de informații este a)dezirabil b)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 economii în desfășurarea activității din școală

Timp: 30 minute pentru discuții inițiale

Obiective:

- să se realizeze decizii privind implicarea elevilor în activități de gospodărire a școlii
- să se dezvolte inițiativele 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 colectivelor-asociațiilor de elevi pentru: înfrumusețarea claselor, menținere curățeniei și întreținerea terenurilor de joacă și de sport etc.

Materiale: purtarea unor discuții anterioare cu copii din unele unități școlare și cu conducerea școlilor și pregătirea unui scurt raport

Rezultate așteptate:

- angajamentul școlii pentru a instrui copiii și a-i implica în: gospodărire școlii, realizarea controlului , realizarea de economii
- realizarea unei liste de activități cu sarcinile ce pot fi finalizate de copii pentru școală și comunitate
- angajamentul școlii pentru a implica/delega copiilor proiecte de realizare a economiilor în școală

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 al școlii

Care credeți că ar putea fi contribuția lor?

3. Propuneți metode prin care copiii 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.

Decizii asupra resurselor – activități de sinteză

Temă – Întreținerea clădirilor și a spațiilor școlare, reparații anuale

Scopuri:

- cunoașterea și creșterea implicării factorilor de decizie în realizarea sarcinilor privind lucrările de întreținere

- sublinierea aspectelor legislative privind sănătatea copiilor, siguranța clădirilor și respectarea prevederilor necesare acordării avizului sanitar

- accentuarea nevoii de solicitare a expertizei în domeniul supravegherii sănătății și protecției muncii în instituțiile de învățământ.

Timp – 20 minute, discuție inițială

Obiective:

- realizarea deciziei pentru o politică a școlii fiind întreținerea, reparațiile curente și lucrările de consolidare a clădirilor

- sublinierea responsabilităților și cerințelor pentru CJ și CL în privința școlii, sănătății elevilor și respectării legislației în vigoare

- sublinierea necesității expertizei și consultării în domeniu

Metodă: discuții în grupuri mici → plen

Materiale: informații, incluzând documente privind planuri, expertize și evaluări a stării clădirilor, legislație în domeniu.

Rezultate:

- o politică a școlii privind întreținerea și lucrările de consolidare a clădirilor

- o conștientizare a urgenței intrării în legalitate privind reglementările de sănătate, siguranță a clădirilor și alte cerințe legale privind PSI, NTSM

- o conștientizare privind necesitatea utilizării expertizei în construcții, în vederea asigurării unei durate îndelungate de utilizare a clădirilor și reducerea cheltuielilor cu reparațiile capitale

Zone din școală bine întreținute	Zone cu necesități urgente de reparații	Zone cuprinse în planuri de dezvoltare viitoare
<i>Zone din clasă bine întreținute</i>	<i>Zone din clasă cu necesități urgente de reparații</i>	<i>Zone din clasă ce se vor dezvolta în viitor</i>

Realizarea unui studiu de caz

Plan de dezvoltare

O școală dorește să dezvolte o zonă pentru o anumită destinație (laborator științe, cabinet de profil, informatică etc.).

Realizați un plan utilizând următoarele puncte:

- Necesitatea dezvoltării utilităților
 - utilitatea în procesul de învățământ
 - rezultatele ce le va produce pentru elevi și pentru unitate
 - dorința părinților de a realiza lucrarea
- Sprijin posibil de a fi obținut din partea:
 - programelor de dezvoltare comunitară
- sponsorilor
- finanțatorilor ce realizează proiecte educaționale în parteneriat cu școala

1. Realizați un plan de buget cu următoarele rubrici:

Obiectiv	Termen	Resurse atrase (lei)	Colaborări	Observații

2. Realizați o analiză SWOT a proiectului.

3. Realizați o structură partenerială și un plan de contacte (vizite, discuții, negocieri) pentru a pune în aplicare proiectul.

4. Analizați, în planul fezabilității, proiectul și subliniați punctele slabe și riscurile ca acesta să nu fie îndeplinit. Descoperiți metode de a contracara riscurile.

Întrebări:

1. Cum ar putea autoritățile locale (județene) să sprijine proiectul și ce ordin de prioritate i-ar acorda?
2. Cine altcineva ar putea fi implicat pentru ca proiectul să aibă succes?
3. Cine ar beneficia de acest proiect? Ar putea fi și alți beneficiar?

Tabel de termeni și explicații pentru formabili

Ref	Termen	Definiții, explicații
1	Managementul riscurilor	Procesul de evaluare a alternativelor de răspuns la riscuri și selectarea uneia, utilizând criteriile: criteriul RPN, și al legalității. Factorii de risc pot fi de natură legală, economică, financiară, socială și educațională. RPN (Risk Priority Number) – metodă de atribuire a unui rang de prioritate factorilor de risc, în funcție de frecvența și impactul negativ pe care îl pot avea aceștia asupra școlii și elevilor.
2	Antropologie economică	Ramură a antropologiei care studiază comportamentul economic al oamenilor, ținând cont de nevoile, interesele, valorile și aspirațiile acestora.
3	Clasa mijlocie	Persoanele aparținând acestei clase au un grad destul de ridicat de

	<i>(middle class)</i>	independență economică, dar influența și puterea acestor sunt limitate. Criteriile de clasificare sunt averea, comportamentul sau apartenența prin naștere. De la o societate la alta, ponderea factorilor amintiți poate varia foarte mult. Din clasa mijlocie pot face parte
4	Vandalism	Distrugere sălbatică a valorilor culturale, artistice etc.; distrugere sălbatică și nejustificată.
5	Mobilitate socială	Gradul în care indivizii, familiile sau grupurile sociale dintr-o societate își pot schimba statutul social sau să acceadă în altă poziție în ierarhia socială, în timpul vieții lor.
6	Externalitate	Termen din economie; desemnează impactul, pozitiv sau negativ (cost sau beneficiu) asupra unui terț (altul decât subiectul consumului), de regulă, atunci când se utilizează un bun public (așa cum este serviciul educațional).
7	Valoare netă	Termen din contabilitate; desemnează valoarea unui activ (în cazul nostru, capitalul uman) care rămâne din valoarea inițială, după actualizarea valorii, prin scădere, corespunzătoare deprecierei, sau în funcție de valoarea de piață.
8	Costul standard	Costul standard reprezintă rezultatul aplicării unei metode statistice, specifice producției de bunuri, dar adaptată și ca tehnică de previzionare și de urmărire a costurilor în toate domeniile, inclusiv în educație. Se bazează pe eșantionarea unităților pentru care se calculează costurile (în cazul învățământului unitatea reprezintă costul per elev pe durata unui an școlar). Metoda în sine permite, pe lângă previzionarea costurilor reale, strict necesară în fundamentarea unui buget, și identificarea cauzelor abaterilor de la costul previzionat, prin calculul abaterilor de la medie (în cazul ciclului bugetar, cu durata de un an financiar, abaterile se calculează după încheierea exercițiului financiar).
9	Rata dobânzii	Rata dobânzii este un termen din domeniul finanțelor și este egală cu raportul procentual dintre dobândă și suma împrumutată ($i = D/S$)
10	CNFIPS	Consiliul Național Pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar de Stat, organism consultativ, cu rol în sinteza și prelucrarea datelor privind costurile din sistemul învățământului preuniversitar de stat
11	Preferința de timp	Termen din domeniul comportamentului economic, și arată dacă subiectul ia decizia să consume acum, sau preferă să investească în educație, și să consume mai târziu
12	capitalul uman	În accepțiunea cea mai simplă, capitalul uman este suma competențelor productive și de cunoștințe tehnice înglobate în forța de muncă.
13	capitalul social	Este un concept folosit în economie, comportamentul organizațional, sociologie, și constă în suma conexiunilor în interiorul și între rețelele sociale; rețelele sociale reprezintă structurile de relații dintre indivizii care interacționează; Putnam definea capitalul social ca „varietatea entităților care au în comun structură socială și capacitatea de a facilita relațiile sociale). Există mai multe metodologii de măsurare cantitativă.
14	Agent rațional	Model socio-economic teoretic, în care ipoteza de bază este că agentul economic tinde să-și maximizeze beneficiile și să-și atingă scopul utilizând informațiile din mediul extern și regulile de

		inferență logică
15	Status social	Termen din sociologie, desemnează recunoașterea socială și onoarea asociate unei poziții sociale date
16		
17	<i>Freelancer</i> (engl)	Sau selfemployed, (engl), profesionist care lucrează pe cont propriu, pe bază de contract pe o perioadă dată
18	Capital financiar	Capitalul financiar se referă la fonduri furnizate, contra dobândă, pentru cei care vor să folosească banii pentru achiziții sau producție de bunuri sau servicii
19	Capital fizic	Orice bunuri care nu se referă la resursele umane
20	deductibil	Care se poate scădea din impozitele datorate statului
21	Soluție fiscală	Aspect legal care prevede anumite facilități la plata impozitelor (scutiri, rambursări, reduceri, amânări etc.) în cazul agenților economici sau persoanelor fizice care satisfac unele criterii; acestea se aplică de regulă individual, de la caz la caz, și au rolul de a promova un anumit comportament economic a categoriei de contribuabili vizate, persoane fizice sau juridice
22	Impozit	„Prelevare obligatorie și gratuită efectuată de către stat asupra resurselor sau bunurilor individuale sau ale colectivităților și plătită în bani. Impozitul constituie o sursă a finanțării cheltuielilor de interes general ale statului și ale administrației locale. Este de asemenea un instrument al politicii economice, prin care se redistribuie o parte a veniturilor, pot fi stimulate investițiile și înviorarea conjuncturii economice. Reprezintă un izvor principal al formării veniturilor bugetului de stat și al finanțării cheltuielilor publice.” http://www.buget.ro/finante-banci-investitii-legi/o-DictionaryBuget_m-ViewTermen_id-8191/Definitie_Impozit.html
	Taxă	„Plata efectuată în favoarea bugetului de stat de către diferite persoane fizice sau juridice, în cazul în care acestea se bucură de anumite servicii prestate de organele de stat. Suma de bani plătită unor instituții pentru a dobândi de la ele anumite drepturi sau servicii. Forma de impozit perceput pentru anumite mărfuri.” http://www.buget.ro/finante-banci-investitii-legi/o-DictionaryBuget_m-ViewTermen_id-9780/Definitie_Taxa.html
23	Microeconomie	Ramură a economiei care studiază deciziile individuale ale agenților economici din cadrul unei economii: un consumator, o firmă, o anumită ramură industrială sau de prestări servicii
24	Utilitarism, paradigma utilitaristă	Teorie filosofică și etică, fundamentată de filosoful Jeremy Bentham, după care acțiunile sunt morale, corecte, dacă ele conduc la fericire, și greșite, invers. Mersul societății ar fi spre creșterea fericirii. Există mai multe teorii, economice, sociale și politice care se încadrează în această paradigmă. Fericirea și binele fiind noțiuni relative, depinde de ce anume echivalăm fericirea – avere, bunăstare, cunoaștere etc. Toate teoriile privind maximizarea câștigurilor și minimizarea pierderilor au originea în această paradigmă.
25	Analiza cost-beneficiu	Instrument economic pentru evaluarea rentabilității unei acțiuni economice – investiție, vânzare-cumpărare etc. Se bazează pe

		compararea costurilor de investiție cu beneficiile pe o anumită perioadă dată, în care aceasta își produce efectele economice. Se folosește curent la evaluarea proiectelor de investiție și în analiza politicilor publice.
25	Managementul strategic	Reprezintă o sinteză de tehnici combinate (economice, de organizare, de psihologie organizațională) cu rolul de a elabora și implementa planurile strategice în vederea atingerii obiectivelor.
26	Echilibru bugetar	stare a unui buget în care veniturile acoperă cheltuielile
27	Credit de angajament	Limita maximă a cheltuielilor ce pot fi angajate, în timpul exercițiului bugetar, în limitele aprobate (din Legea 500/2002)
28	Credit bugetar	Sumă aprobată prin buget, reprezentând limita maximă până la care se pot ordona și efectua plăți în cursul anului bugetar pentru angajamentele contractate în cursul exercițiului bugetar și/sau din exerciții anterioare pentru acțiuni multianuale (din Legea 500/2002)
29	Exercițiu bugetar	Perioada egală cu anul bugetar pentru care se elaborează, se aprobă, se execută și se raportează bugetul (din Legea 500/2002)
30	Managementul crizei	Reprezintă o abordare sistematică a gestiunii evenimentelor aleatorii în finanțe, organizații sau în derularea proiectelor. O criză este un eveniment imprevizibil, care poate afecta deținătorii de interese, organizațiile, sau producția. Crizele pot fi localizate, sau extinse la nivelul întregii societăți sau economii. Managementul crizei se desfășoară atunci când criza se instalează, și este armonizat cu managementul riscului, care se desfășoară permanent.
31	Cheltuieli	Reprezintă sumele sau valorile plătite sau de plătit pentru materiale și servicii prestate, pentru plata personalului și a altor obligații contractuale sau legale.
32	Control	Activitățile realizate pentru descoperirea eventualele erori și a acțiunilor ilegale sau incorecte
33	Cost istoric	Reprezintă înregistrarea în contabilitate a bunurilor la valoarea lor de achiziție, iar creanțele și obligațiile, la valoarea lor nominală, și nu la cea actuală a pieței
34	Amortizare	Procesul de repartizare uniformă a cote-părți, de regulă, egale, din valoarea de intrare a imobilizărilor (în școli, în general rezultate din achiziția de mijloace fixe)
35	Audit	Verificarea tuturor proceselor (decizionale, financiar-contabile, resurse umane) dintr-o companie sau instituție publică, cu scopul de a analiza îndeplinirea obiectivelor, legalitatea și eficiența activității desfășurate de aceasta
36	proces bugetar	Etape consecutive de elaborare, aprobare, executare, control și raportare ale bugetului, care se încheie cu aprobarea contului general de execuție a acestuia
37	Compartimentul financiar-contabil	Structură organizatorică din cadrul instituției publice, în care este organizată execuția bugetară;
38	Persoana juridica	Este un subiect colectiv de drept, adică un colectiv de oameni care, satisfăcând cerințele legale, este titular de drepturi și obligații civile
*	Clasificație bugetară	Gruparea veniturilor și cheltuielilor bugetare într-o ordine obligatorie și după

		criterii unitare
*	Cofinanțare	Finanțarea unui program, proiect, subproiect, obiectiv și altele asemenea, parțial prin credite bugetare, parțial prin finanțarea provenită din surse externe;
*	Clasificație funcțională	Gruparea cheltuielilor după destinația lor pentru a evalua alocarea fondurilor publice unor activități sau obiective care definesc necesitățile publice;
*	Clasificație economică	Gruparea cheltuielilor după natura și efectul lor economic;
*	Donație	Fonduri bănești sau bunuri materiale primite de o instituție publică de la o persoană juridică sau fizică cu titlu nerambursabil și fără contraprestație
*	Instituții publice	Denumire generică ce include Parlamentul, Administrația Prezidențială, ministerele, celelalte organe de specialitate ale administrației publice, alte autorități publice, instituțiile publice autonome, precum și instituțiile din subordinea acestora, indiferent de modul de finanțare a acestora;
*	Articol bugetar	Subdiviziune a clasificației cheltuielilor bugetare, determinată în funcție de caracterul economic al operațiunilor în care acestea se concretizează și care desemnează natura unei cheltuieli, indiferent de acțiunea la care se referă

7.4. Modulul de formare: *Noile sisteme de guvernare* – stagiul de formare pentru inspectori școlari.

Sesiunea 1

Durață: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- cunoască planul cursului
- știe care sunt așteptările pentru acest curs
- aibă o imagine generală despre introducerea noilor sisteme de guvernare în România

Referințe și materiale necesare:

- Folia 0: *Orarul și planul cursului*
- Folia 1: *Noi sisteme de guvernare în România*
- Folia 2: *Reducerea atribuțiilor statului*
- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator

Sesiune în plen (15 minute): Prezentare generală

Formatorul se prezintă, le urează bun venit și invită participanții să se prezinte.

Formatorul le oferă participanților informații de natură administrativă și pentru acesta va folosi F0.

Sesiune în plen (15 minute): Regulile grupului

Formatorul va explica participanților că pentru bunul mers al activităților trebuie stabilite de grup împreună cu formatorul regulile de desfășurare a activității care vor fi scrise de formator pe o foaie și vor fi afișate pe toată perioada desfășurării cursului, iar formabilii își asumă obligația de a respecta aceste reguli.

Sesiune în plen (60 minute): Planul cursului

Formatorul se referă pe scurt la planul cursului și la importanța pe care o are frecventarea tuturor sesiunilor cursului.

Cursul trebuie:

- Să le ofere inspectorilor posibilitatea să înțeleagă corect procesul de introducere a unor noi sisteme de guvernare în România, prin explicații, discuții și activități.
- Să le ofere inspectorilor posibilitatea să înțeleagă corect necesitatea reducerii atribuțiilor statului.
- Să le ofere inspectorilor posibilitatea să înțeleagă conceptul de *guvernare*
- Să le ofere inspectorilor posibilitatea să își împărtășească experiența și cunoștințele pentru a asigura o implementare eficientă a noilor sisteme de guvernare.
- Să le dea posibilitatea inspectorilor să pună întrebări de clarificare, dacă nu înțeleg anumite chestiuni, pentru că ei au un rol vital în introducerea unor noi sisteme de guvernare în educație.

Formatorul va face următoarele precizări:

- Pe tot cuprinsul Europei, în interiorul sistemelor de educație, relațiile dintre școli, guvern, părinți și elevi se modifică. Multe guverne creează mecanisme pentru școli în așa fel încât acestea să își asume mai multă răspundere în fața părinților și guvernului prin utilizarea pe scară mai largă a mecanismelor de asigurare a calității.
- În unele cazuri, răspunderea mai mare se traduce prin delegarea unei răspunderi mai mari Consiliului de Administrație al școlii, care de multe ori poate lua forma unui control financiar mai serios. Aceasta implică faptul că școlile și consiliile de administrație să aibă o responsabilitate legală mai mare în ceea ce privește managementul școlii, calitatea activității didactice și siguranța elevilor.
- Noua legislație europeană în materie de educație va cuprinde standardele de vârf în ceea ce privește furnizarea educației de către școli, dezvoltarea mecanismelor, politicilor și alocarea adecvată a fondurilor publice pentru a atinge acest scop. În relația cu școlile, statul va prescrie standarde minime de calitate și siguranță a clădirilor și va impune prin contractul de angajare ca profesorii să asigure siguranța elevilor. Pe baza legislației UE, vor fi stabilite de fiecare țară pregătirea minimă pentru meseria de profesor calificat și pentru a deveni profesor. Guvernul va putea solicita inspecții independente ale școlilor ca să se asigure că se face ceva în școlile care nu îndeplinesc cerințele și standardele. Se va stipula în lege că informațiile relevante pentru calitatea educației furnizate de școli, inclusiv rezultatele la examenele care au loc în școală, să fie făcute publice.
- Toate aceste măsuri au în vedere creșterea calității educației obligatorii, încurajarea utilizării unor mijloace potrivite pentru autoevaluare, promovarea echității și facilitarea accesului la educație prin asigurarea calității educației în toate școlile.

Guvernanță eficientă înseamnă:

- stabilitate: politicile și planificarea bugetului sunt elaborate din timp și nu există schimbări bruște în ceea ce le privește
- răspundere: autoritatea este asumată clar
- inovație, flexibilitate, reacție la evenimente
- transparență: se știe cine ia deciziile și cum
- simplitate și eficiență

Sesiunea 2

Durată: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- fie conștienți de cele patru schimbări mari care afectează societatea contemporană
- cunoască în detaliu cele patru schimbări mari care afectează societatea contemporană
- fie capabili să determine impactul pe care cele patru schimbări mari îl are asupra României
- fie capabili să determine impactul pe care cele patru schimbări mari îl are asupra sistemului educațional

Referințe și materiale necesare:

- Folia 3: *O lume în schimbare*
- Cartonaje pe care sunt desenate 4-5 tipuri de animale
- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator

Sesiune în plen (40 minute)

Formatorul va sublinia faptul că societatea contemporană este afectată de patru schimbări mari (Dowbor, 1998, p. 30): progresul tehnologic, internalizarea (globalizarea n.n.), urbanizarea și polarizarea (F3) și ca urmare a acestor schimbări a apărut ideea de guvernanță. Pe scurt, există 5 arii mari ale schimbării tehnologice: tehnologia computerelor care revoluționează toate ariile; biotehnologia care are impact asupra agriculturii și industriei farmaceutice; noile forme de energie, în special laserul cu aplicații în medicină, comerț etc.; telecomunicațiile care fac posibilă transmisia de imagini, sunete, text foarte rapid și pe scară mare; noile materiale: ceramica, superconductorii și plasticul cu aplicații în domeniile computerelor, telecomunicațiilor etc. Globalizarea sau internaționalizarea lumii rezultă în mare parte din progresele tehnologice menționate mai sus. În fiecare zi sunt transferați între firme și state pe cale electronică peste 1 trilion USD, ceea ce indică până la ce punct am devenit „un sat global”. Aproape peste tot în lume, vedem la TV aceleași imagini în telejurnale și aceleași filme, se poartă același tip de haine, se folosesc aceleași mărci de mașini etc., izolaționismul de tip albanez tinde să devină o amintire. Urbanizarea accelerată a făcut ca astăzi în jur de 50% din populația lumii să locuiască în orașe. Ca să dăm un exemplu, în Brazilia în anii '50 circa 80% din populație locuia în mediul rural și 20% în urban, astăzi procentul s-a inversat. Polarizarea între bogați și săraci crește în ritm accelerat. Date de la Banca Mondială arată că în 1990 Produsul Intern Brut pe persoană la nivel mondial era de 4200 USD, adică suficient pentru o viață decentă pentru orice om de pe planetă, dar 72% din

PIB este folosit de 800 de milioane de locuitori din țările dezvoltate, ceea ce înseamnă 15% din populația lumii. Populația bogată crește cu 4 milioane pe an, în timp ce populația săracă crește cu 59 de milioane.

Activitate în grupuri (40 minute)

Formatorul împarte participanții în grupuri formate din 4-5 persoane cu ajutorul unor cartonașe pe care sunt desenate 4-5 tipuri de animale. Fiecare grup va discuta cele 4 schimbări mari (Dowbor) și va nota pe o foaie de panou impactul lor asupra României și sistemului educațional. O persoană desemnată de grup va prezenta activitatea realizată. Formatorul va face aprecieri asupra activității grupurilor.

Sesiune în plen (10 minute)

Formatorul trece în revistă activitatea desfășurată în grupuri și încurajează inspectorii să își compare punctele de vedere și să lămurească problemele apărute.

Sesiunea 3

Durață: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- fie conștienți de apariția unui nou concept, guvernarea, care desemnează noi forme de guvernare
- cunoască ce anume vizează guvernarea

Referințe și materiale necesare:

- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator
- Folia 4: *Conceptul de guvernare*
- Folia 5: *Ce vizează guvernarea?*

Sesiune în plen (35 minute)

Formatorul va sublinia faptul că acest nou concept de *guvernare* desemnează noi forme de guvernare care sunt alternative la statul unic caracterizat prin suveranitatea Parlamentului, puteri decizionale acordate guvernului și răspundere ministerială directă. Guvernarea vizează redistribuirea puterii în spațiul public prin renegocierea autorității și luarea deciziilor în rețele partenoriale: parteneriate sociale (guvern – patronat – sindicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă). În procesul de elaborare a politicilor publice, guvernarea reprezintă, în cadrul sferei publice, un spațiu al acțiunii politice prin care se promovează în mod direct interesele politice ale cetățenilor, care pot participa prin reprezentare activă la procesul decizional. În plus, beneficiarii politicilor se pot organiza într-o “comunitate a politicilor” sau în “rețele ale politicilor” (Rhodes, 2003, p 22), care pot fi: rețele profesionale, rețele de producție, comunități teritoriale sau rețele tematice, pe probleme de politici publice și care sunt deschise tuturor partenerilor interesați de domeniu. Rhodes a definit “rețelele de politici publice” ca fiind “...consorții temporare de organizații interesate să-și utilizeze în comun resursele pentru

a obține beneficii reciproce și care acționează în sfera publică fiind, în consecință, supuse obligației de a asigura transparența și controlul cetățenesc” (2003, p. 36–37).

Activitate în grupuri (45 minute)

Formatorul împarte participanții în grupuri formate din 4-5 persoane cu ajutorul unei metode specifice. Fiecare grup va scrie pe o foaie de panou câte 2 exemple de parteneriate sociale, parteneriat public – privat și parteneriat civic. O persoană desemnată de grup va prezenta activitatea realizată.

Sesiune în plen (10 minute)

Formatorul trece în revistă activitatea desfășurată în grupuri și încurajează inspectorii să își compare punctele de vedere și să lămurească problemele apărute.

Sesiunea 4

Durață: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- cunoască principalele definiții ale guvernantei: March și Olsen, Nugent, Boyer
- fie capabili să opereze cu principalele definiții ale guvernantei

Referințe și materiale necesare:

- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator
- Folia 6: Definiții ale guvernantei (March și Olsen)
- Folia 7: Definiții ale guvernantei (Nugent)
- Folia 8: Definiții ale guvernantei (Boyer)

Sesiune în plen (30 minute)

Formatorul va prezenta principalele definiții ale guvernantei. March și Olsen definesc guvernanta ca fiind „...contextul în care se produce acțiunea cetățenilor și a guvernanților, în care se implementează politicile publice și unde se exprimă identitățile și instituțiile civile”. Potrivit lui Nugent, guvernanta este o “...activitate operațională de elaborare a politicilor publice în care guvernul își implică partenerii sociali”. În fine, pentru Boyer guvernanta este “...acțiunea guvernului plus interacțiunea cu partenerii non-guvernamentali în procesul de guvernare, adică în relația lor colectivă cu economia și politicile publice”.

Activitate în grupuri (40 minute)

Formatorul împarte participanții în grupuri formate din 4-5 persoane cu ajutorul unei metode specifice. Fiecare grup va analiza cele trei definiții ale guvernantei și va opta pentru una dintre ele, notând pe foaie principalele argumente în favoarea definiției alese. Formatorul le va spune că pot folosi una dintre cele două metode de alegere: consens sau vot. O persoană desemnată de grup va prezenta activitatea realizată.

Sesiune în plen (20 minute)

Formatorul trece în revistă activitatea desfășurată în grupuri și încurajează inspectorii să își compare punctele de vedere și să lămurească problemele apărute.

Sesiunea 5

Durață: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- cunoască cauzele apariției guvernantei
- fie capabili să explice avantajele elaborării politicilor într-o cultură a guvernantei

Referințe și materiale necesare:

- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator
- Folia 9: De ce apărut guvernanta?

Sesiune în plen (30 minute)

Formatorul explică faptul că apariția acestui nou concept se datorează dinamicii și complexității societății de tip global, în care există zone de influență interorganizaționale, suprastatale și transnaționale. Elaborarea politicilor într-o cultură a guvernantei ar crește eficiența și, implicit, succesul lor, acestea putând fi măsurate cu ajutorul unor indicatori privind accesul la procesele deliberative, transparența actului decizional și accesul public la informații, precum și includerea majorității cerințelor și preferințelor politice ale partenerilor și beneficiarilor în procesul de formulare a alternativelor. Orice strategie de schimbare care merge în direcția guvernantei ar trebui să reprezinte o alternativă la mecanismul politic în funcțiune și la modalitățile actuale de elaborare a politicilor de stat: modelul accesului pe agenda instituțională doar a inițiativelor venite din interior (de exemplu, din interiorul instituțiilor guvernamentale) să fie înlocuit cu un model care să includă și inițiativele exterioare (ale grupurilor de cetățeni, ONG-urilor etc.), modelul “politicilor elaborate fără oameni”, adică al politicilor elaborate fără consultarea cetățenilor, grupurilor de interes legitime etc., să fie înlocuit cu unul al “politicilor elaborate împreună cu oamenii”, modelul rațional și comprehensiv al deciziei să fie înlocuit cu unul mai complex și, în fine, modelul implementării “de sus în jos” a politicilor să fie înlocuit cu unul al implementării “de jos în sus”. Elaborarea politicilor presupune un proces mai amplu decât fundamentarea autoritară și ierarhică a deciziei, de aceea, e necesară o reorientare a proceselor de formulare către “politicilor elaborate împreună cu oamenii”, precum și reorientarea axei de implementare a acestora, “de jos în sus”, către interacțiunea strategică a multitudinii de actori implicați în rețelele generate de politici.

Activitate în grupuri (45 minute)

Formatorul împarte participanții în grupuri formate din 4-5 persoane cu ajutorul unei metode specifice. Fiecare grup va scrie pe foaie de panou câte 3 exemple de influență interorganizațională, suprastatală și transnațională. O persoană desemnată de grup va prezenta activitatea realizată.

Sesiune în plen (15 minute)

Formatorul trece în revistă activitatea desfășurată în grupuri și încurajează inspectorii să își compare punctele de vedere și să lămurească problemele apărute.

Sesiunea 6

Durață: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- cunoască
- fie capabili să opereze cu

Referințe și materiale necesare:

- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator
- Folia 10: *Restructurarea sistemului educațional*
- Folia 11: *Situația din învățământul preuniversitar*

Sesiune în plen (30 minute)

Formatorul explică faptul că restructurarea sistemului educațional este o urgență și datorită crizei învățământului de care vorbea A. Pleșu (Dilema veche, Anul VI, nr. 275 - 21 mai 2009). Potrivit lui Pleșu "Criză avem și noi, cu singura deosebire că, la noi, ea nu e subiect de dezbatere publică. În cel mai bun caz, vorbim despre precaritățile materiale ale „sistemului”: salarii mici, infrastructură șubredă. Din când în când, se pomenește câte ceva și despre calificarea tot mai discutabilă a profesorilor sau despre diminuarea autorității lor asupra unor elevi tot mai „emancipați”. Dar problemele de fond, consecințele imensei rupturi dintre exigențele lumii de azi și educația de tip tradițional, reconfigurarea „modelelor”, redefinirea și redistribuirea valorilor pe care vrem să le asumăm de-aici înainte rămân, pentru ambianța autohtonă, teme marginale, futilități”. Educația de calitate a devenit privilegiul unei minorități care cuprinde aproximativ 10% din populație. Un curriculum paralel care include limbi străine învățate intensiv, meditații la matematica, o cultură generală obținută prin călătoriile europene, vizite la muzee celebre, participarea la concerte. De aceea, statul trebuie să renunțe rapid la monopolul furnizării serviciilor educaționale, să descentralizeze puterea de decizie și să mizeze pe coparticipare. Înțelegerea modului de elaborare a politicilor educaționale din perspectiva modelului colaborativ, presupune, printre altele, o reprezentare a autorităților statului care își asumă un rol activ în mobilizarea reprezentanților societății civile, în crearea unor rețele de actori și în "recuperarea" proceselor variate de decizie. Cu alte cuvinte, organizațiile statului recunosc necesitatea renunțării la monopolul furnizării serviciilor educaționale și valorizează oportunitățile descentralizării puterii de decizie sau altor forme de coparticipare precum deconcentrarea, delegarea, dereglementarea (*dereglementation*) și desconggestionarea (*devolution*).

Activitate în grupuri (45 minute)

Formatorul împarte participanții în grupuri formate din 4-5 persoane cu ajutorul unei metode specifice. Fiecare grup va dezbate nevoie de restructurare a educației în România și consecințele măsurilor luate până acum. Fiecare grup va nota pe o scrie pe foaie de panou concluziile dezbaterii.

Sesiune în plen (15 minute)

Formatorul trece în revistă activitatea desfășurată în grupuri și încurajează inspectorii să își compare punctele de vedere și să lămurească problemele apărute.

Sesiunea 7

Durată: o oră și jumătate

Obiective:

La sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să:

- cunoască noua paradigmă educațională
- cunoască competențele-cheie
- cunoască ce vor conține noile programe
- cunoască modul de angajare a directorilor de școli și noile lor atribuții

Referințe și materiale necesare:

- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator
- Folia 12: Direcții de acțiune în învățământul preuniversitar (1)
- Folia 13: Direcții de acțiune în învățământul preuniversitar (2)

Sesiune în plen (30 minute)

Reforma școlii va schimba paradigma educațională, se va trece de la transmiterea de informații, memorare și redare „cuvânt cu cuvânt” a acestora în procesele de examinare și evaluare, la centrarea pe competențe. Competențele sunt definite ca o combinație de cunoștințe, abilități și atitudini adecvate contextului de care are nevoie fiecare individ pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru exercitarea unei cetățenii active în societate, pentru incluziune socială și angajare pe piața forței de muncă. Formarea de competențe implică un alt nivel de dotare tehnică și cu materiale didactice a școlilor, înlăturarea discrepanțelor de înzestrare tehnică dintre urban și rural, pregătirea personalului didactic și asigurarea resurselor pentru asimilarea competențelor necesare în societatea bazată pe cunoaștere. Competențele-cheie pe care se va axa reforma sunt cele din domeniile matematicii, fizicii, științei și tehnologiei, cele de învățare de-a lungul întregii vieți și cele digitale care sunt fundamentale pentru oricare absolvent de școală care va trăi și munci în economia bazată pe cunoaștere. În plus, reforma în educație va implica și centrarea pe nevoile mediului de afaceri și ale pieței forței de muncă, de aceea este necesară studierea și preluarea nevoilor exprimate de mediul de afaceri în proiectarea curriculară. La ora actuală, există un decalaj între competențele care le furnizează școala și cele cerute de piața forței de muncă. Programele și manualele folosite în învățământul preuniversitar vor fi simplificate pentru că sunt greoaie, încărcate cu multe cunoștințe inutile. În prezent, elevii sunt „bombardați” cu un volum prea mare de cunoștințe, de multe ori fără legătură cu practica și cu experiența de zi cu zi. Programele vor fi reduse până la esențializare, adică vor conține doar cunoștințele de bază

din disciplina respectivă, având în vedere că absolventul nu va lucra în domeniul acelei discipline decât în rare cazuri. Specializarea îi revine universității, școala trebuie doar să asigure pregătirea de cultură generală pentru fiecare disciplină. De asemenea, programele școlare vor fi modificate în așa fel încât să se pună accentul mai mult pe pregătirea practică, decât pe cea teoretică pe care elevul o poate dezvolta în cadrul învățământului superior. Pregătirea în școală se va axa în primul rând pe dezvoltarea unor competențe-cheie definite la nivel european.

În ceea ce privește resursele umane din educație, va fi dezvoltată o piață a serviciilor de formare continuă care să încurajeze competiția și calitatea programelor de formare și a furnizorilor. E nevoie de un curriculum echilibrat pentru programul de pregătire inițială a profesorilor, respectiv o alocare orară suficientă pentru didactici și pentru practica în școală. Este importantă inițierea de programe de pregătire noi, pentru a răspunde unor noi nevoi ale sistemului: licență și masterat pentru nivelul preșcolar și primar; derularea de programe de pregătire pentru managerii de instituții școlare, în condițiile descentralizării și autonomiei locale. Profesorul, manualul și computerul trebuie să se susțină și valorizeze reciproc în procesul de învățământ. Calculatorul trebuie să fie văzut ca parte a procesului de învățământ, și nu ca înlocuitor formal al manualului sau profesorului. Prin urmare, calculatorul va fi utilizat ca un instrument de predare și învățare și prezența lui nu va mai fi un scop în sine. Profesorul va fi un mediator, cel care creează ambianța, cadrul de desfășurare a procesului de învățare și care formulează problemele sau ajută la identificarea acestora de către elevi.

„Programul de guvernare” (2009) al guvernului actual prevede la „Capitolul 5 – Educație” următoarele obiective: dezvoltarea capitalului uman, creșterea competitivității prin formare inițială și continuă, alocarea a 6% din PIB pentru finanțarea educației; guvernarea va aplica strategia "Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii" elaborată în baza „Pactului Național” și asumată de Președinția României și sindicatele din educație. Cele trei linii de forță al programului pentru educație sunt: *descentralizarea financiară*, *descentralizarea administrativă și a resursei umane* și *introducerea unui curriculum școlar bazat pe competențe*. Finanțarea de care va dispune unitatea de învățământ începând cu anul școlar 2010 - 2011 va avea patru componente:

- finanțarea de bază;
- finanțarea complementară;
- finanțarea suplimentară;
- autofinanțarea.

Finanțarea de bază va fi furnizată de către stat. *Finanțarea complementară* va cuprinde cheltuielile de investiții, reparații capitale și dezvoltarea rețelei școlare și va fi asigurată din bugetul de stat și bugetele consiliilor locale. Consiliul local va decide distribuirea finanțării complementare către școli, pe baza proiectelor de dezvoltare instituțională a acestora, precum și în funcție de nevoile de dezvoltare a rețelei școlare. *Finanțarea suplimentară* va fi formată din fonduri de la consiliile județene (fonduri de echilibrare, alte fonduri) și consiliile locale, care stabilesc atât cuantumul, cât și destinația acestora. *Autofinanțarea* se va realiza pe baza fondurilor obținute direct de unitatea de învățământ, care vor fi gestionate potrivit propriilor decizii, în condițiile stabilite de lege.

Descentralizarea administrativă și a resursei umane. Directorii vor fi angajați pe bază de concurs, în baza unei metodologii specifice, de către Consiliul de administrație al școlii. Consiliul de administrație va fi format din: 1/3 membri cadre didactice din școală, 1/3

reprezentanți ai părinților și 1/3 reprezentanți ai consiliului local. Directorul va încheia cu consiliul de administrație un contract de management.

Introducerea unui curriculum școlar bazat pe competențe. Flexibilizarea curriculumului se va realiza pe două dimensiuni:

- prin creșterea numărului de ore în curriculumul la dispoziția școlii;
- prin creșterea gradelor de libertate a profesorului.

Prin creșterea numărului de ore în curriculumul la dispoziția școlii (CDȘ), ponderea CDȘ în ansamblul curriculumului va fi de 20%, în acest fel școlile vor putea să se centreze pe elev și pe nevoile comunității, și, în același timp, să se diferențieze în funcție de oferta de cursuri către beneficiari. În plus, flexibilizarea se va realiza și prin creșterea gradelor de libertate a profesorului în implementarea curriculumului în interiorul fiecărei discipline.

Pe scurt, se va produce schimbarea paradigmei educaționale: de la transmiterea de informații, memorare și redare „cuvânt cu cuvânt”, la centrarea pe competențe. Competențele-cheie: matematică, fizică, știință și tehnologie, învățare de-a lungul întregii vieți și digitale. Programele vor conține doar cunoștințele de bază din disciplina respectivă, pregătirea practică. Directorii vor fi angajați pe bază de concurs, de către Consiliul de Administrație. Consiliul de Administrație va fi format din: 1/3 membri cadre didactice din școală, 1/3 reprezentanți ai părinților și 1/3 reprezentanți ai Consiliului Local. Directorul va încheia cu Consiliul de Administrație un contract de management.

Activitate în grupuri (40 minute)

Formatorul împarte participanții în grupuri formate din 4-5 persoane cu ajutorul unei metode specifice. Fiecare grup va dezbate direcțiile de acțiune în învățământul preuniversitar și posibilele lor consecințe. Fiecare grup va nota pe o scrie pe foaie de panou concluziile dezbaterii.

Sesiune în plen (20 minute)

Formatorul trece în revistă activitatea desfășurată în grupuri și încurajează inspectorii să își compare punctele de vedere și să lămurească problemele apărute.

Sesiunea 8

În plen

Referințe și materiale necesare:

- Panou cu foi
- Markere
- Videoproiector
- Calculator
- Fișa: Evaluarea modulului

1. Evaluarea modulului pe baza unei fișe de evaluare.

2. Această sesiune este menită să dea inspectorilor ocazia de a pune orice probleme privind noile relații dintre inspectoratele școlare județene și școli, precum și dintre ISJ-uri și MECT.

Formatorul încurajează discuțiile și dă timp inspectorilor să ridice orice alte chestiuni despre sistem.

Fișa de evaluare a modulului

Vă rugăm ca la întrebările 1, 3 și 7 să acordați un punctaj, folosind scala de notare de mai jos. La celelalte întrebări, doar răspundeți.

Scala de notare: F. bine = 1; Bine = 2; Satisfăcător = 3; Slab = 4; F. slab = 5

1. Cursul v-a ajutat să vă îmbunătățiți cunoștințele referitoare la noile sisteme de guvernanță?

Punctaj:

2. Ce părți din modul /sesiuni v-au ajutat cel mai mult?

-
-
-
-

3. Materialele au fost folositoare?

Punctaj:

4. Enumerați materialele care au fost foarte importante:

-
-
-
-

5. Enumerați materialele care au fost nefolositoare:

-
-
-
-

6. Ce elemente organizatorice au avut cel mai puțin succes?

-
-
-
-

7. Cât de bine v-a pregătit cursul pentru introducerea și aplicarea noilor sisteme de guvernanță?

Punctaj:

Folii modul

Folia 0: Orarul și planul modulului

	9.00 – 10.30	11.00 – 12.30	Prânz	13.30 – 15.00	15.30 – 17.00
Ziua 1	S1. Introducere – prezentarea cursului. Noi sisteme de guvernare în România. Reducerea atribuțiilor statului.	S2. O lume în schimbare		S3. Conceptul de <i>guvernare</i> . Ce vizează guvernarea?	S4. Definiții ale guvernării.
Ziua 2	S5. De ce apărut conceptul de guvernare?	S6. Guvernare și restructurare a sistemului educațional.		S7. Direcții de acțiune în învățământul preuniversitar	S8. Încheierea cursului: evaluare, <i>feedback</i> și comentarii

Folia 1: Noi sisteme de guvernare în România

- Documente - Președinția României, Guvern, Parlament și MECS
- Descentralizarea sistemului educațional

Folia 2: Reducerea atribuțiilor statului

- Criza economică
- Reducerea atribuțiilor statului
- Economii la buget
- Eficiența în managementul resurselor guvernamentale
- Controlul politic asupra aparatului de stat

Folia 3: O lume în schimbare

- Cele patru schimbări mari care afectează societatea contemporană (Dowbor, 1998, p. 30):
- Progresul tehnologic
- Internalizarea (globalizarea n.n.)
- Urbanizarea
- Polarizarea

Folia 4: Conceptul de guvernare

- Desemnează noi forme de guvernare care sunt alternative la statul unic caracterizat prin suveranitatea Parlamentului, puteri decizionale acordate guvernului și răspundere ministerială directă

Folia 5: Ce vizează guvernarea?

- Guvernarea vizează redistribuirea puterii în spațiul public prin renegocierea autorității și luarea deciziilor în rețele partenoriale: parteneriate sociale (guvern – patronat – sindicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă)

Folia 6: Definiții ale guvernării (March și Olsen)

- “Guvernarea este contextul în care se produce acțiunea cetățenilor și a guvernanților, în care se implementează politicile publice și unde se exprimă identitățile și instituțiile civile”.

Folia 7: Definiții ale guvernării (Nugent)

- Guvernarea este o “...activitate operațională de elaborare a politicilor publice în care guvernul își implică partenerii sociali”.

Folia 8: Definiții ale guvernării (Boyer)

- Guvernarea este “...acțiunea guvernului plus interacțiunea cu partenerii non-guvernamentali în procesul de guvernare, adică în relația lor colectivă cu economia și politicile publice”.

Folia 9: De ce a apărut guvernarea?

- Apariția acestui nou concept se datorează dinamicii și complexității societății de tip global, în care există zone de influență interorganizaționale, suprastatale și transnaționale

Folia 10: Restructurarea sistemului educațional

- Necesitatea renunțării la monopolul furnizării serviciilor educaționale
- Descentralizarea puterii de decizie
- Coparticipare: deconcentrare, delegare, dereglementare și descongestionare

Folia 11: Situația din învățământul preuniversitar

- Educația de calitate a devenit privilegiul unei minorități care cuprinde aproximativ 10% din populație
- Un curriculum paralel care include limbi străine învățate intensiv, meditații la matematica, o cultură generală obținută prin călătoriile europene, vizite la muzee celebre, participarea la concerte

Folia 12: Direcții de acțiune în învățământul preuniversitar (1)

- Schimbarea paradigmei educaționale: de la transmiterea de informații, memorare și redare „cuvânt cu cuvânt”, la centrarea pe competențe
- Competențele-cheie: matematică, fizică, știință și tehnologie, învățare de-a lungul întregii vieți și digitale
- Programele - doar cunoștințele de bază din disciplina respectivă, pregătirea practică

Folia 13: Direcții de acțiune în învățământul preuniversitar (2)

- Directorii vor fi angajați pe bază de concurs, de către Consiliul de Administrație
- Consiliul de Administrație va fi format din: 1/3 membri cadre didactice din școală, 1/3 reprezentanți ai părinților și 1/3 reprezentanți ai Consiliului Local
- Directorul va încheia cu Consiliul de Administrație un contract de management

8. Concluzii și recomandări

8.1. Concluzii

Guvernanța este văzută ca o alternativă la acțiunea guvernamentală clasică, ea vizează redistribuirea puterii în spațiul public prin renegocierea autorității și luarea deciziilor în rețele partenoriale: parteneriate sociale (guvern – patronat – syndicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă). Totodată, guvernanța oferă posibilitatea gestionării acțiunii colective fără intervenția statului, implicării instituțiilor și actorilor care nu aparțin sferei guvernamentale, implicării rețelelor de actori autohtoni, mai ales a societății civile, oamenilor de afaceri și deținătorilor de interese (“*stakeholders*”)

Elaborarea politicilor într-o cultură a guvernanței crește eficiența și, implicit, succesul lor, acestea putând fi măsurate cu ajutorul unor indicatori privind accesul la procesele deliberative, transparența actului decizional și accesul public la informații, precum și includerea majorității cerințelor și preferințelor politice ale partenerilor și beneficiarilor în procesul de formulare a alternativelor.

Orice strategie de schimbare care merge în direcția guvernanței ar trebui să reprezinte o alternativă la mecanismul politic în funcțiune și la modalitățile actuale de elaborare a politicilor de stat: modelul accesului pe agenda instituțională doar a inițiativelor venite din interior (de exemplu, din interiorul instituțiilor guvernamentale) să fie înlocuit cu un model care să includă și inițiativele exterioare (ale grupurilor de cetățeni, ONG-urilor etc.), modelul “politicilor elaborate fără oameni”, adică al politicilor elaborate fără consultarea cetățenilor, grupurilor de interes legitime etc., să fie înlocuit cu unul al “politicilor elaborate împreună cu oamenii”, modelul rațional și comprehensiv al deciziei să fie înlocuit cu unul mai complex și, în fine, modelul implementării “de sus în jos” a politicilor să fie înlocuit cu unul al implementării “de jos în sus”.

Elaborarea politicilor presupune un proces mai amplu decât fundamentarea autoritară și ierarhică a deciziei, de aceea, e necesară o reorientare a proceselor de formulare către “politicilor elaborate împreună cu oamenii”, precum și reorientarea axei de implementare a acestora, “de jos în sus”, către interacțiunea strategică a multitudinii de actori implicați în rețelele generate de politici.

Introducerea elementelor guvernanței are drept consecință reconfigurarea relației dintre stat și societate, funcțiilor tradiționale ale statului li se adaugă cea de mediator/negociator, noi niveluri ale acțiunii politice, reguli de comportament politic, modele de interacțiune, precum și noi instrumente de elaborare a politicilor: consultare, dialog social, parteneriate, metode deschise de coordonare și co-reglementare, delegare de competențe, externalizare a serviciilor publice etc. Uniunea Europeană a făcut deja primii pași către reglementarea unui cadru politic al guvernanței europene și introducerea democrației participative.

Guvernanța nu este un concept abstract pentru că afectează modul în care copiii au acces la școli bine dotate care corespund nevoilor locale. Ea se referă, de asemenea, la modul în care profesorii sunt pregătiți și motivați, la modul în care ei și școala răspund în fața comunității și părinților pentru rezultatele învățării. Guvernanța în educație se referă la modul în care sunt formulate politicile, sunt identificate prioritățile, alocate resursele și sunt implementate și monitorizate reformele.

8. 2. Recomandări

- Restructurarea relațiilor MECT cu actorii din educație. Un cod de comportament pentru consultare va identifica responsabilități și va spori răspunderea tuturor partenerilor. Va întări dialogul și va contribui la deschiderea față de societatea civilă.
- Utilizarea tot mai frecventă a experienței practice și abilităților actorilor locali și, în perspectivă, a celor regionali. În același timp, MECT va trebui să valorifice potențialul de flexibilitate existent pentru îmbunătățirea modului în care politicile sale sunt aplicate de fiecare entitate.
- Construirea încrederii publice în modul în care cei care elaborează politicile utilizează recomandările experților. Sistemul UE de utilizare a experților multidisciplinari va trebui aplicat și în România, el ar trebui să fie transparent pentru public și să fie supus dezbaterilor. Acest lucru este necesar pentru gestionarea provocărilor, riscurilor și a chestiunilor etice aduse în discuție de reforma educației.
- O definiție mai clară a obiectivelor MECT și a îmbunătățirii acestora prin combinarea legislației formale cu soluții și sisteme de autoreglare în vederea atingerii lor.
- Redefinirea rolurilor și responsabilităților fiecărei instituții. Acest lucru ar trebui să ajute actorii din educație să determine liderii politici și instituțiile să fie responsabili pentru deciziile pe care le iau guvernul, parlamentul și MECT.
- Considerăm că sunt absolut necesare o serie de experimente probative la nivel financiar și managerial destinate să ajute la identificarea atât a riscurilor implicate, cât și a beneficiilor care ar putea rezulta în urma introducerii noilor sisteme de guvernanță și a descentralizării.

Anexe

Anexa 1: Descrierea proiectului de cercetare



INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Str. Știrbei Vodă nr. 37, sector 1,
București 010102
Tel: 313.64.91; 3142783*
Fax: 40/21/312.14.47
ROMÂNIA

Laboratorul: Management educațional Proiect de cercetare 2010

1. Titlul proiectului: Pregătirea managerilor din învățământul preuniversitar pentru utilizarea noilor sisteme de guvernare

2. Perioada de derulare: 1 martie 2010 – 31 decembrie 2010

3. Echipa proiectului:

Numele și prenumele, funcția	Rolul în proiect	Participare procentuală
Paul Blendea, cercetător științific principal III	Coordonator	75 %
Mircea Bădescu, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	100%*
Ovidiu Mântăluță, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	25%
Tiberiu Marcian Mihail, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	75%
Viorica Pop, cercetător științific principal III	Membru în echipa de cercetare	100%
Nicolaie Neagu, asistent de cercetare II	Membru în echipa de cercetare	50%

* **Notă:** Domnul cercetător Mircea Bădescu este detașat la Comisia Europeană.

4. Analiza situației actuale/problematica cercetării și justificarea proiectului

Guvernele țărilor dezvoltate au ajuns la concluzia că e cazul să reducă atribuțiile statului pentru a realiza economii mai mari în cheltuirea banului public și pentru a îmbunătăți eficiența în managementului resurselor guvernamentale, în același timp, s-a constatat că este necesar să se reafirme controlul politic asupra aparatului de stat. Odată cu expansiunea neoliberalismului, birocrăția s-a dezvoltat pe o scară nemaîntâlnită în democrațiile occidentale. Politizarea eșaloanelor superioare ale aparatului de stat a căpătat astfel o

amplare și mai mare. Reafirmarea controlului politic asupra aparatului de stat trebuie să servească unui scop care este câteodată explicit, însă cel mai adesea este implicit, și anume, diminuarea puterii grupurilor de interes. O altă dimensiune a noului tip de management al treburilor publice presupune reconfigurarea structurilor guvernamentale. În anii '80, puterea asupra deciziilor strategice, în special asupra cheltuielilor bugetare, a devenit inexorabil concentrată la centru, adică în birourile președintelui, primului ministru și ministrului de finanțe. Pe de altă parte, autoritatea în ceea ce privește luarea deciziilor în privința managementului operațiunilor guvernamentale a fost treptat delegată, deregulată și descentralizată tot mai mult. Acest paradox al simultaneității centralizării și descentralizării în structurile guvernamentale a constituit trăsătura fundamentală al noului management al treburilor publice. Factorii politici de decizie au stabilit un control mai mare asupra aparatului de stat deoarece nu au încredere în „mandarinii” care conduc serviciile publice, și, în același timp, au împuternicit agențiile birocratice să conducă afacerile guvernamentale. Astfel a apărut pluralismul în sistemele politice care au fost multă vreme conduse de partide puternice, aranjamente corporatiste sau metode consensuale de luare a deciziei în ceea ce privește treburile publice. Au fost elaborate o serie de legi, au fost înființate noi structuri și s-au cristalizat o serie de așteptări ale opiniei publice, care împreună au constrâns elitele politice să-și diminueze modul discreționar de exercitare a puterii și să reducă supremația corpurilor legislative. Astăzi în UE se vorbește tot mai insistent de introducerea unor noi modele de guvernare ca o alternativă la acțiunea guvernamentală, care ar viza distribuirea și redistribuirea puterii în spațiul public printr-o negociere/renegociere a autorității și o abordare deschisă a deciziei în rețele de tip partenerial: parteneriate sociale (guvern – patronat – sindicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă).

Guvernul român este forțat de situația economică internă și de criza mondială să ia măsuri de austeritate în ceea ce privește cheltuielile guvernamentale și să arate o determinare mai mare în ceea ce privește liberalizarea și deregularea economiei naționale, așa cum au procedat deja țările membre OECD, după cum am arătat mai sus. Pus în fața unor reforme amânate timp de 20 de ani, guvernul va trebui să demonstreze că are capacitatea de a manageria treburile publice, astfel încât să aducă prosperitatea și să păstreze ordinea socială prin recurgerea la modalități de acțiune care pot determina dezvoltarea unei societăți mai echitabile și mai tolerante, asigurând în același timp restructurarea sistemului politic pe căi care vor stimula creșterea participării la viața politică și implementarea practicilor democratice. În scopul debirocratizării, liderii politici vor trebui să redefină cetățenii drept clienți individuali și consumatori colectivi ai serviciilor publice. Această „marketizare” a serviciilor publice ar duce la sporirea posibilităților de alegere ale cetățenilor individuali. Furnizorii de servicii publice din multe domenii ar deveni astfel subiecți ai noului context competitiv, atât între ei, ca în cazul școlilor și al spitalelor, cât și între ei și sectorul privat, ca în cazul proiectelor care se bazează pe licitația contractelor. Toate aceste căi ar trebui adoptate de liderii politici pentru a încerca să rupă legăturile dintre birocrăția publică și diferitele „interese organizate”, prin punerea în opoziție a publicului consumator cu ordinea prestabilită a birocrăției publice. Intenția de a „sparge birocrăția” în aceste moduri ar putea avea drept țel creșterea responsabilității cetățenilor și îmbunătățirea calității serviciilor. Furnizarea de servicii „prietenoase” pentru utilizator este văzută în țările dezvoltate ca una dintre căile de a avea un guvern care lucrează mai bine și costă mai puțin. Totodată, este considerată ca fiind o cale de restabilire a legitimității statului. Ghidat de ideea că descentralizarea oferă școlii oportunitatea de a-și recâștiga rolul central și poziția de prestigiu în cadrul comunității, guvernul a aprobat în 2005 „Strategia de descentralizare a învățământului” care stipulează accelerarea descentralizării și repoziționarea școlii în comunitate. În primul rând, școala va

trebui să se implice mai activ în educarea adulților și să funcționeze ca un centru de educație permanentă; în al doilea rând, școala va trebui să-și extindă activitățile după orele de curs, asigurând timp de 8 ore condiții de învățare, recreere, sport, supraveghere și protecția propriilor elevi; în al treilea rând, școala va trebui să stimuleze și să ghideze participarea activă a elevilor la viața comunității prin implicarea lor în programe comunitare, activități de voluntariat, grupuri de suport, asistență socială, parteneriate cu ONG-uri. Toate aceste linii directoare au rămas până azi doar în stadiul de proiect. Actualul program de guvernare prevede la „Capitolul 5 – Educație” următoarele obiective: dezvoltarea capitalului uman, creșterea competitivității prin formare inițială și continuă, alocarea a 6% din PIB pentru finanțarea educației, guvernarea va aplica strategia "*Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii*" elaborată în baza „*Pactului Național*” și asumată de Președinția României și sindicatele din educație. Cele trei linii de forță al programului pentru educație sunt: descentralizarea financiară, descentralizarea administrativă și a resursei umane și introducerea unui curriculum școlar bazat pe competențe. Noile sisteme de guvernare au ca nucleu competențele partajate definite în "*Legea privind exercitarea competențelor în descentralizarea învățământului preuniversitar de stat*". Competențele partajate reglementate prin legea respectivă se referă la următoarele domenii ale învățământului preuniversitar de stat: rețeaua școlară și fluxurile de elevi; resursele curriculare; resursele de timp; resursele informaționale; resursele materiale; resursele financiare; resursele umane – exclusiv elevi; dezvoltarea strategică a sistemului național de învățământ; managementul educațional.

5. Obiectiv general

Această nouă abordare a sistemului educațional ne motivează să realizăm o prezentare teoretică a domeniului și o serie de patru module de formare destinate directorilor de școli care au drept scop familiarizarea acestora cu noile modele de guvernare.

6. Obiective specifice

- să prezinte noua viziune asupra descentralizării învățământului preuniversitar
- să prezinte aparatul conceptual al noilor modele de guvernare
- să elaboreze patru module de formare destinate inspectorilor școlari, directorilor de școli și autorităților locale

7. Metodologia cercetării

Dezbaterile de până acum privind guvernarea pot fi grupate în două categorii: în prima includem propunerile de politici publice însoțite de argumentarea privind necesitatea și utilitatea implementării măsurilor de introducere a noilor modele de guvernare, iar în a doua luările de poziție care, susținând existența unor riscuri mari în cazul introducerii noilor modele de guvernare și invocând inadecvarea măsurilor luate sau preconizate la contextul cultural și economic românesc, se constituie într-un demers de demonizare și de negare a însăși necesității altor forme de guvernare. Acestea din urmă par sechele ale unei mentalități centraliste: în țările în care statul a avut o esență rațional-birocrațică (fiind considerat garant al existenței națiunii), toate inițiativele de descentralizare au fost percepute ca atacând acest principiu.

Cercetătorii implicați în proiect vor identifica și vor parcurge bibliografia relevantă pentru stabilirea reperelor conceptuale privind guvernarea și vor identifica domeniile relevante pentru sistemul educațional.

- Analiza domeniilor identificate și stabilirea celor cu relevanță și posibil impact în sistemul preuniversitar.
- Aplicarea metodologiei CNFPA în elaborarea modulelor.
- Stabilirea grupului țintă.
- Elaborarea instrumentului de *feedback*.

8. Populația investigată

Formatorii (CCD) interesați.

9. Activitățile proiectului

- Activitatea nr. 1: elaborarea proiectului
- Activitatea nr. 2: documentare.
- Activitatea nr. 3: analiza literaturii de specialitate relevante.
- Activitatea nr. 4: elaborarea raportului de cercetare.
- Activitatea nr. 5: elaborarea modulelor de formare.
- Activitatea nr. 6: pretestarea modulelor de formare și obținere de feedback de la formatori (CCD) interesați
- Activitatea nr. 7: revizuirea modulelor în urma feedback-ului primit de la formatorii (CCD) interesați

Calendarul activităților

Titlul activității	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Septembrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie
Activitatea nr. 1: elaborarea proiectului			x	x								
Activitatea nr. 2: documentare					x	x						
Activitatea nr. 3: analiza literaturii de specialitate relevante							x	x				
Activitatea nr. 4: elaborarea raportului de cercetare									x	x	x	
Activitatea nr. 5: elaborarea modulelor de formare									x	x	x	
Activitatea nr. 6: pretestarea modulelor de formare și obținere de feedback de la formatori (CCD) interesați										x	x	x
Activitatea nr. 7: revizuirea modulelor în urma feedback-ului primit de la formatorii (CCD) interesați											x	x

10. Rezultate și produse ale proiectului:

- Raport scris elaborat pe baza analizei de tip calitativ a documentelor privind reforma sistemului educațional.
- Patru module de formare pentru inspectorii școlari, directorii de școli și autoritățile locale.

11. Valorificarea rezultatelor cercetării:

Tipul activității	Modalitate de valorificare	Grup țintă	Rezultate așteptate	Indicatori de realizare
Elaborarea raportului de cercetare	Transmiterea raportului de cercetare către MECI și ISJ-uri	Factori interesați din MECI și ISJ-uri	Preluarea unor idei din raportul de cercetare de către factori interesați din MECI și ISJ-uri	Reacții explicite la raport din partea grupului țintă
Elaborarea modulelor de formare	Transmiterea modulelor de formare către CCD-urile interesate	Formatori CCD	Includerea modulelor/secvențe din module în programele de formare pentru directori	Minim 4 preluări de module/secvențe din module în programele de formare
Elaborare de articole în publicațiile de specialitate	Publicare de articole	Cadre didactice, inspectori, experți educaționali	Articole pregătite pentru publicare	Minim un articol publicat
Participarea la dezbateri, seminarii și mese rotunde	Prezentarea rezultatelor cercetării	Cadre didactice, inspectori, experți educaționali	Sensibilizarea grupului țintă asupra problemelor pe care utilizarea noilor sisteme de guvernare implică în activitatea managerială din învățământul preuniversitar	Minim 4 prezențe la dezbateri, seminarii și mese rotunde

12. Beneficiarii cercetării:

- Ministerul Educației Cercetării, Tineretului și Sportului, structurile subordonate sau asociate acestuia (inspectorate școlare, unități școlare etc.).
- Personalul de conducere din inspectorate și școli.
- Formatori CCD sau alți formatori interesați.
- Autoritățile locale.

BIBLIOGRAFIE

Abromeit, H. (1998) *Democracy in Europe. How to Legitimize Politics in a Nation-State Polity*, Oxford, Berghahn Books.

Alejandro, R. (1993) *Hermeneutics, Citizenship and the Public Sphere*, Albany, State, University of New York Press.

Alexandrescu, S. (1998) *Paradoxul român*, Bucuresti, Ed. Univers.

Armstrong, K. A.; Bulmer, S. (1998) *The Governance of the Single European Market*, Manchester, Manchester University Press.

Aron, R. (1994) "Is Multinational Citizenship Possible?" in: B. Turner, P. Hamilton (eds.) *Citizenship. Critical Concepts*, London, Routledge, vol. II, p. 279-291.

Andersen, S.S.; Eliassen, K. A. (Eds.) (1993) *Making Policy in Europe: The Europeanization of National Policy-Making*, London, Sage.

Archibugi, D.; Held, D.; Köhler, M. (Eds.) (1998) *Re-Imagining Political Community: Studies in Cosmopolitan Democracy*, Cambridge, Polity Press.

Ball, A. R.; Peters, B. G. (2000) *Modern Politics & Government*, 6th.edition, MacMillan Press Ltd., London.

Bardach, E. (2000) *A Practical Guide for Policy Analysis*. New York: Chatham House.

Beck, U. (1992) *The Risk Society*, London, Sage.

Beetham, D.; Lord, C. (1998) *Legitimacy and the EU*, London, Longman.

Berger, P.L.; Luckmann, Th. (1999) *Construirea socială a realității*, București, Ed. Univers.

Berlin I. (1996) "Două concepte de libertate", în *Patru eseuri despre libertate*, Humanitas, București.

Birzea, C. (2001) *Politicile si institutiile Uniunii Europene*, Bucuresti, Ed. Corint.

Birzea, C. (2003) *EDC Policies in Europe: A Synthesis*, Strasbourg, Council of Europe Press.

Bloom, D.E.; Path, R. (2000) "Social Capitalism and Human Diversity" in: *The Creative Society of the 21st Century*, Paris, OECD, p. 25-77.

Boerzel T., Risse, T. (2004) "Conceptualizing the Domestic Impact of Europe", in K. Featherstone, C.M Radaelli (eds), *The Politics of Europeanization*, Oxford, Oxford University Press.

Boyer, W.W. (1990) Political Science and the 21st Century: From Government to Governance, *Political Science and Politics*, Vol. 23, No. 1 (Mar., 1990), pp. 50-54 Published by: American Political Science Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/419778>.

Bull, T.; Dagger, R.(2000) *Ideologiile politice și idealul democratic*, Polirom, Iași.

Burgess, M. (2000) *Federalism and European Union: The Building of Europe, 1995-2000*, London, Routledge.

Cairns, W. (2001) *Introducere în legislația Uniunii Europene*, București, Ed. Universală Dalsi.

Checkel, J. T. (2001) „The Europeanization of Citizenship?” in: M.G. Cowles, J.A. Caporaso, Th. Risse (eds.) *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change*, Ithaca, Cornell University Press, p. 180-197.

Cohen, J. L. (1989) “Deliberation and Democratic Legitimacy”, in: A. Hamlin, Ph. Petit (eds), *The Good Policy*, Oxford, pp. 12-34.

Cohen, J. L.; Arato, A. (1992) *Civil Society and Political Theory*, Cambridge, Mass., MIT Press.

Dhal, R. (2002) *Democrația și criticii ei*, Institutul European, Iași.

Dogan, M.; Pelassy, D. (1993) *Cum să comparăm națiunile*, Alternative, București.

Dowbor, L. (1998) Decentralization and Governance, *Latin American Perspectives*, Vol. 25, Jan., pp. 28-44, Sage Publications, Inc., URL: <http://www.jstor.org/stable/2634047>

Duțu, Al. (1999) *Ideea de Europa și evoluția conștiinței europene*, București, Ed. All.

Dye, T. (1995) *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Etzioni, A. (1993) *The Spirit of Community*, New York, Crown.

European Commission (2001) *European Governance: a White Paper*, Brussels, Commission of the European Communities.

European Council (2001) *The Future of the EU: Declaration of Laeken*, 15 December.

Easton, D. (1965) *A Framework for Policy Analysis*, A.A. Knopf, New York.

Edinburgh European Council (1992) *Conclusions of the Presidency*, 11-12 December, Part A, Annex 1, Summit.

Ehrke, M. (2005) *Noua Europă: Economia, politica și societatea în capitalismul postcomunist*, redactat și publicat: Friedrich-Ebert-Stiftung, Reprezentanța în România.

- Falkner, G.** (2001) Policy Networks in a Multi-Level System: Convergence Towards Moderate Diversity? in: K.H. Goetz, S. Hix (eds.) *Europeanized Politics? European Integration and National Political Systems*, London, Frank Cass, p. 94-120.
- Featherstone, K.; Radaelli, C.M.** (Eds.) (2003) *The Politics of Europeanization*, Oxford, Oxford University Press.
- Guvernul României** (2005) *Strategia de descentralizare a învățământului*, București.
- Guvernul României** (2009) *Programul de guvernare*, București.
- Habermas, J.** (2005) *Sfera publică și transformarea ei structurală*, București, Comunicare.ro
- Héritier, A.** (1999) *Policy-making and Diversity in Europe. Escape from Deadlock*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hix, S.** (1999) *The Political System of the European Union*, New York, St. Martin's Press.
- Hogwood, B.W.; Gunn, L. A.** (2000) *Introducere în politicile publice*, Editura Trei, București.
- Huntington, S. P.** (1998) *Ordinea politică a societăților în schimbare*, Polirom, Iași.
- Kohler-Koch, B.; Eising, R.** (Eds.) (1999) *The Transformation of Governance in the European Union*, London, Routledge.
- Kooiman, J.** (Ed.) (1993) *Modern Governance*, London, Sage.
- Laswell, H.D.** (1971) *A Preview of Policy Sciences*, New York, American Elsevier.
- Light, D.; Phinnemore, D.** (Ed.) (2001) *Post-Communist Romania. Coming to Terms with Transition*, Palgrave Publishers.
- Lijphart, A.** (2000) *Modele ale democrației*, Polirom, Iași.
- Manin, B.** (1987) "On legitimacy and Political Deliberation", in: *Political Theory*, vol. 15.
- March, J. G.; Olsen, J. P.** (1995) *Democratic Governance*, New York, The Free Press.
- Marga, A.** (1995) *Europa și specificul european. Filosofia unificării europene*, Cluj, Biblioteca Apostrof.
- Marino, A.** (1995) *Pentru Europa*, Iași, Polirom.
- Mazey, S.** (1998) "The European Union and women's rights: from the Europeanization of national agendas to the nationalization of a European agenda?" in: *Journal of European Public Policy*, 5,1, pp. 131-152.

- Mazey, S.** (2000) *The Emergence of Gender Mainstreaming in the EU: Policy Succession in Hard Times*, Hertford College, Oxford.
- Mazur, A.** (Ed.) (2001) *State Feminism Women's Movements and Job Training: Making Democracies Work in a Global Economy*. New York: Routledge.
- Mazur, A.; Stetson, D. M.** (1995) *Comparative State Feminism*, Thousand Oaks, Sage.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.** (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage, London.
- Ministerul Educației și Cercetării** (2006) *Strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar*, București.
- Miroiu, A.** (ed.) (1996) *Teorii ale dreptății*, Alternative, București.
- Miroiu, A.** (2001) *Introducere în analiza politicilor publice*, Punct, București.
- Miroiu, A.** (2006) *Fundamentele politicii. Vol.I. Preferințe și alegeri colective*, Polirom, Iași.
- Miroiu, M.** (2004) *Drumul către autonomie. Teorii politice feministe*, Polirom, Iași.
- Miroiu, M.** (1995) *Gândul Umbrei. Abordări feministe în filosofia contemporană (The Thought of the Shadow) Feminist Approaches in Contemporary Philosophy*, Alternative Publ. House, Bucharest.
- Morse, J. M.** (Ed.) (1994) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, London.
- Nelson, B. J.** (2005) „Politicile publice și administrația publică: o perspectivă de ansamblu”, în: Goodin, R. E. și Klingemann, H. D., *Manual de știință politică*, Polim, București.
- Nozick, R.** (1997) *Anarhie, stat și utopie*, Humanitas, București.
- Nugent, N. (1999) *The Government and Politics of the European Union*, Duke University Press.
- Olsen, J.P.** (1997) European Challenges to the Nation State. In: B. Steunberg, F. van Vught (eds.) *Political Institutions and Public Policy*, Dordrecht, Kluwer, p. 157-188.
- Parlamentul României** (2006) *Legea privind exercitarea competențelor în descentralizarea învățământului preuniversitar de stat*, proiect, București.
- Parlamentul României** (2010) *Legea educației*, proiect, București.
- Pârvulescu, C.** (2002) *Instituții și politici publice*, Ed. Trei, București.
- Președinția României** (2008) *Pactul național pentru educație*, București.

Președinția României (2010) Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării „*România educației, România cercetării*”, București.

Radaelli, C. M. (2003) „The Europeanization of Public Policy” in: K. Featherstone, C.M. Radaelli (eds.) *The Politics of Europeanization*, Oxford, Oxford University Press, p.27-56.

Raymond, A. (2001) *Democrație și totalitarism*, Ed. All, București.

Rhodes, R.A.W. (2003) *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Maidenhead, Open University Press.

Risse, Th. (2001) „An European Identity? Europeanization and the Evolution of Nation-State Identities” in: M.G.Cowles, J.A. Caporaso, Th. Risse (eds.) *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change*, Ithaca, Cornell University Press, p.198-216.

Strauss, L. (1999) *Cetatea și omul*, Iași, Polirom.

Sartori, G. (1998) *Teoria democrației reinterpretată*, Ed. Polirom, Iași.

Tilford, S.; Whyte, P. (2010) *The Lisbon scorecard X, The road to 2020*, published by the Centre for European Reform (CER), 14 Great College Street, London.

Tismaneanu, V. (1996) *Reinventarea politicului*, Ed. Polirom, Iași

Turner, B. S. (1993) *Citizenship and Social Theory*, London, Sage.

Uniunea Europeană (2009) *Cartea Albă a Comitetului Regiunilor privind guvernarea pe mai multe niveluri*, Bruxelles.

Vlăsceanu, M. (1996) *Sectorul non-profit: contexte, organizare, conducere*, Bucuresti, Ed. Paideia.

Wallace, H. (1998) „Politics and Policy in the EU: The Challenge of Governance” in: H. Wallace, W. Wallace (eds.) *Policy-making in the European Union*, Oxford, Oxford University Press, p. 3-36.

Wallace, H.; Wallace, W.; Pollack, A. (2006) *Elaborarea politicilor în Uniunea Europeană*, București, Institutul European din România, Ediția a cincea.

Weimer, D.; Vining, A. (1992) *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Prentice Hall.