

UNIVERSITATEA CREȘTINĂ "DIMITRIE CANTEMIR"
Facultatea de Științe ale Educației

Remus CHINĂ

REȚELE ȘI PARTENERIATE EDUCAȚIONALE.
BENCHMARKING ÎN EDUCAȚIE

Note de curs

I. Informații generale

- **Date de identificare a cursului:**

- **Nume:** Remus CHINĂ
- **E-mail:** remus.china@gmail.com

Notă: Suportul de curs este destinat studenților anul II master ME din cadrul Facultății de Științe ale Educației, UCDC –București, an universitar 2018 - 2019

• **Descrierea cursului.** Scopul principal al acestui curs este acela de a conștientiza participanții asupra importanței realizării unor ”rețele educaționale” pe orizontală (același tip de școli) sau pe verticală (școli cu niveluri de școlarizare diferite) conectate cu procese de stabilire a unor ”benchmark-uri” (*reper*) și declanșarea unor procese de benchmarking (*proces de comparare*).

Obiectivele cursului:

- *Formarea unei viziuni de ansamblu asupra principalelor concepte și definiții privind rețelele și parteneriatele realizabile la nivelul sistemului educațional (intrasistemice) dar și între sisteme educaționale sau între sisteme educaționale și alte sisteme (transistemice);*
 - *Prezentarea sistemului educațional și a principalelor procese desfășurate pe verticală și orizontală în interiorul sistemului;*
 - *Prezentarea principalelor aspecte privind constituirea rețelelor de școli în interiorul sistemului educațional;*
 - *Prezentarea și analiza principalelor conexiuni dintre managementul calității (modele, referențiale, tehnici) cu procesele, entitățile din sistemul educațional și subsistemele componente;*
 - *Formarea unui sistem de definiții, concepte, reguli, modele care pot conecta managementul calității cu*
 - *Procesele și subsistemele componente ale sistemului educațional;*
 - *Însușirea principalelor teorii ale managementului calității în sistemul educațional;*
 - *Definirea și analiza unor concepte specifice proceselor de comparare (benchmarking):*
 - *Definirea benchmarks-urilor;*
 - *Definirea bechmarks-urilor în educație*
 - *Definirea și analiza proceselor de benchmarking derulate la nivelul sistemelor educaționale . Concepte, istoric, evoluție*

Pe parcursul acestui curs studenții/masteranzii se vor familiariza cu:

- O serie de concepte specifice managementului;
- Modele și referențiale ale managementului calității;
- Tehnici de utilizare a instrumentelor calității în procesele educaționale și în procesele de comparare (*procese specifice benchmarking-ului*).

Vor fi analizate modalitățile de implementare ale principalelor modele, referențiale, instrumente din managementul calității în sistemul educațional românesc, în special, cel care formează învățământul preuniversitar, la conexiunile din interiorul sistemului și la funcționarea entităților, cuprinse în diferite rețele și parteneriate din interiorul sistemului.

Organizarea temelor în cadrul cursului:

Introducere

I. REȚELE ȘI PARTENERIATE EDUCAȚIONALE

1. Concepte. Termeni. Definiții
2. Sistemul educațional românesc – un ansamblu de rețele școlare interconectate?
3. Rețele școlare în sistemul educațional românesc
 - a. Rețele școlare realizate pe „orizontală” (același tip de școli)
 - b. Rețele și parteneriate realizate pe ”verticală” (școli cu niveluri de școlarizare diferite) . Exemplu ”Programul a doua șansă”
4. Parteneriate educaționale trans-sistemice (Erasmus, etc)

II. BENCHMARKING ÎN EDUCAȚIE.

1. Concepte. Termeni. Definiții
2. **Importanța managementului fluxurilor informaționale în sistemul educațional**

Studii de caz: rețele educaționale la nivel european. Instituții, organizații

II.3 Anexe

- **Formatul și tipul activităților implicate în curs**

Metode utilizate în timpul predării: *expunerea, exemplul demonstrativ, conversația proactivă, sinteza cunoștințelor, descoperirea dirijată;*

- **Referințe bibliografice obligatorii:**

1. Suportul de curs "Rețele și parteneriate în educație"

2. Chină, R. Managementul calității în învățământul preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente) (2015). Editura Universitară, București, http://www.editurauniversitara.ro/carte/pedagogie-95/managementul_calitatii_in_invatamantul_preuniversitar_referentiale_modele_tehnici_instrumente/11082

3. Drăgulănescu, N., Chină, R. și alții: Asigurarea calității educației – o abordare proactivă. 2014. Editura Standardizarea, București.

Deși nu sunt singurele resurse bibliografice, acestea au avantaje majore: acoperă integral tematica cursului, sunt scrise în limba română .

- **Materiale și instrumente necesare pentru curs**

Suportul de curs și resursele bibliografice obligatorii pot fi împrumutate acasă sau consultate la biblioteca facultății. Optimizarea desfășurării cursului poate fi optimizată de utilizarea suportului informatic adecvat: laptop, conectare la internet, comunicare pe mail etc.

- **Calendarul și programarea desfășurării cursului**

Lecturarea cursului și a resurselor bibliografice este esențială pentru studenți/masteranzi, indiferent de prezența efectivă la curs. Prezența la curs *face to face* este benefică pentru discuții și construirea unei polemici proactive privind tematica dezbătută în cadrul cursului.

Calendarul întâlnirilor va fi comunicat în timp util, la secretariatul facultății.

- **Politica de evaluare și notare**

Evaluarea se realizează doar pe baza unui examen scris – lucrare scrisă, alcătuit cu itemi din tematica sillabus –ului. Contestațiile se pot face personal în termen de 48 de ore de la afișarea rezultatelor și se depun la secretariatul facultății în formă scrisă. Politica de evaluare și de notare este flexibilă și adaptabilă pentru orice tip de situație: studenți cu dizabilități sau studenți aflați în incapacitate temporară de deplasare.

- **Strategii de studiu recomandate**

Masterandul trebuie să citească cu atenție informațiile din suportul de curs și să aprofundeze conținutul acestuia.. O simplă citire a suportului de curs nu este suficientă pentru obținerea unei note de trecere. Pentru o mai bună înțelegere a unor elemente prezentate în suportul de curs se poate recurge la bibliografia opțională.

CUPRINS

Introducere

Introducere

Partea I: REȚELE ȘI PARTENERIATE EDUCAȚIONALE

5. Concepte. Termeni. Definiții
6. Sistemul educațional românesc – un ansamblu de rețele școlare interconectate?
7. Rețele școlare în sistemul educațional românesc
 - a. Rețele școlare realizate pe „orizontală” (același tip de școli)
 - b. Rețele și parteneriate realizate pe ”verticală” (școli cu niveluri de școlarizare diferite). Exemplu: ”Programul a doua șansă”
8. Parteneriate educaționale trans-sistemice (Erasmus, etc)

Partea a II-a: BENCHMARKING ÎN EDUCAȚIE.

3. Concepte. Termeni. Definiții
4. **Importanța managementului fluxurilor informaționale în sistemul educațional**

Studii de caz: rețele educaționale la nivel european. Instituții, organizații

II.3 Anexe

INTRODUCERE

Este necesar un astfel de curs, în contextul actual? Noi spunem că DA! Din cel puțin următoarele cauze: "Salturile tehnologice" deosebit de spectaculoase ale societății actuale permit, din ce în ce mai mult, accesul la orice tip de informație a oricărei persoane, indiferent de pregătirea acesteia! Există o tendință "globală" de utilizare a informațiilor referitoare la performanțele unor organizații, denumite generic "bune practici", în procese de comparare pentru îmbunătățirea activităților altor organizații. Astfel de procese, numite "processe de benchmarking" pot fi dezvoltate, cu rezultate semnificative, în interiorul unor rețele educaționale.

Posibilitățile multiple de conexiune ultrarapidă între diferite puncte ale globului precum și între diferite entități educaționale, componente ale unor sisteme educaționale reprezentative ale unor culturi diferite, creează premisele realizării unor rețele de școli¹ din interiorul unui sistem educațional sau cu școli din mai multe sisteme educaționale, rețele în interiorul cărora se pot transmite, transfera sau pune în comun, experiențe privind rezolvarea unor probleme vitale pentru tipul de școli respectiv sau, chiar pentru sistemele educaționale din care fac parte școlile angrenate în astfel de "jocuri" educaționale.

Realizarea unor astfel de rețele "educaționale" presupune utilizarea unor instrumente adecvate între care "parteneriatul" este unul dintre cele mai importante.

Prin urmare, parcurgerea unui curs despre rețele educaționale (rețele de școli) este necesar dar și deosebit de util, având în vedere că anumite concepte, deosebit de importante în mediul de afaceri (benchmarking, benchmark etc) sunt, încă, insuficient utilizate în sistemele educaționale.

Documentele Comisiei Europene, elaborate în ultimii ani, referitoare la evoluția sistemelor educaționale din spațiul comunitar pun un accent deosebit pe acțiunile destinate încurajării proceselor de comparare (benchmarking) între entități educaționale din sisteme educaționale diferite astfel încât aceste procese să genereze "bune practici" utilizabile în orice școală din uniune. Un document relevant, în acest sens, este, în opinia noastră, "Strategia Europa 2020" (ET 2020) în care sunt subliniate elementele menționate anterior.

Așa cum am menționat în "informații generale" scopul principal al acestui curs este acela de a conștientiza participanții asupra importanței realizării unor "rețele educaționale" pe orizontală (același tip de școli) sau pe verticală (școli cu niveluri de școlarizare diferite) conectate cu procese de stabilire a unor "benchmark-uri" (repere) și declanșarea unor procese de benchmarking (processe de comparare).

¹ NA: Prin "școală" vom înțelege, în mod logic și "entitate educațională"

Partea I: REȚELE ȘI PARTENERIATE EDUCAȚIONALE

1. Concepte. Termeni. Definiții

1.1 Sistem (L. von Bertalanffy - TGS²)

Sistem - Un ansamblu organizat de elemente (ființe, idei, concepte) interconectate prin multiple interacțiuni.

Teoria sistemelor este una relativ nouă, introdusă în 1945 de către biologul Ludwig von Bertalanffy. ”The general systems theory”, prescurtat (T.G.S.), este o teorie complexă, având la bază teorii matematice, precum: *teoria informației, teoria deciziilor, teoria ecuațiilor diferențiale, probabilităților, topologiei, algebrei etc.* Teoria sistemelor, concepută de Bertalanffy, utilizează concepte fundamentale precum: *informație, interacțiune, entropie, organizare, izomorfism, integralitate.*

Ideea de sistem presupune: ansamblu (mai multe), organizare, interacțiuni multiple, obiective comune, procese interconectate etc. Conform teoriei lui L. v. Bertalanffy, în natură nu există obiecte izolate, deoarece acestea sunt asociate cu alte obiecte (de același tip sau tipuri diferite). Desigur, noțiunea de sistem era intens utilizată cu mult timp înainte de crearea TGS de către L. Bertalanffy. Științele exacte utilizau din plin acest concept cu mult timp înainte de elaborarea TGS. Este evident că această teorie a fost prezentă mai ales în scrierile și cercetările fizicienilor sau filozofilor (începând chiar cu Platon). Unii specialiști asociază această teorie ca fiind o disciplină subordonată logicii matematice, având la bază *demonstrația lui Gödel³ asupra existenței unor expresii nedecidabile în orice sistem formal⁴.* Ideea de *sistem* este asociată cu cea de *grup, ansamblu* de mai multe elemente aflate într-o multitudine de *interacțiuni și conexiuni* – toate subsumate unui scop comun. ”Elementele” pot fi, într-o paletă extrem de largă, *idei, concepte, oameni* (sau, în general), *ființe, obiecte*, etc. Sistemul presupune o anumită structură organizatorică în care elementele constituente au anumite funcții. Noțiunea de sistem este extrem de largă – această poate porni de la *sistemele planetare*, studiate din cele mai vechi timpuri, chiar de la modelul rudimentar al universului ”discutat” în ”școlile” filozofice antice (Platon, Pitagora etc) până la *sistemele organice* sau cele ale ideilor filozofice, sociale etc.

Este evident că studiul cel mai aprofundat al sistemelor s-a realizat în ”spațiul” științelor exacte: *matematică, fizică, chimie* sau a celor de interferență: *biofizică, biochimie* etc.

² L. von Bertalanffy – Teorie Generale des Systemes (TGS)

³ Kurt Gödel, matematician austriac. El a demonstrat, printr-o teoremă celebră (care îi poartă numele) că orice sistem matematic axiomatic este *inconsistent* și, în mod necesar, și *incomplet*! ”idea de geniu a lui Gödel a fost aceea de a descoperi o cale de a rămâne în interiorul matematicii prin crearea unui sistem simbolic (în interiorul universului matematic) care să se refere la sine însuși și, de aceea, capabil să facă enunțuri despre sine - în așa fel încât să demonstreze (ori să eșueze să demonstreze) propria consistență.” Sursa: <http://scientia.ro/fizica/99-de-la-certitudine-la-incertitudine-de-david-peat/919-de-la-certitudine-la-incertitudine-de-david-peat-19-teorema-lui-godel.html>

⁴ Sursa: Surdu A. Teoria generală a sistemelor. http://www.institutuldefilosofie.ro/e107_files/downloads/CFP

Considerații asupra teoriei sistemelor arată că acestea au anumite caracteristici esențiale, indiferent de mediul și tipul lor:

- *Structură organizatorică;*
- *Interacțiuni multiple între elementele constituente cea ce generează ideea de mișcare continuă a acestora;*
- *Evoluția elementelor sistemului și, implicit, evoluția sistemului;*

Evoluția oricărui sistem poate fi provocată (de regulă) de interacțiunile sistemului cu mediul extern. Astfel, interacțiunile de acest tip, conduc la evoluții (modificări ale caracteristicilor, stărilor) ale elementelor constituente și, drept consecință, vor fi provocate evoluții ale sistemului. În științele exacte, starea sistemului este legată de timp (momentul la care sunt determinate valorile elementelor constituente – caracteristicile acestora). Prin urmare, modificările interne, conduc evoluția sistemului spre stări noi, diferite de cele inițiale sau măsurate la un anumit moment!

Tranzițiile *sistemului* între două stări diferite, se realizează fie prin "salturi violente" – tranziții bruște, forțate - ceea ce conduce la ideea unor modificări bruște ale caracteristicilor majorității elementelor constituente⁵. Revenirea sistemului în starea "inițială (de dinaintea evoluției bruște) este aproape imposibilă sau realizabilă pe un traseu invers, total diferit de cel inițial!

Un alt tip de tranziție este una de tip lent, extrem de "lină", astfel încât modificările caracteristicilor elementelor sistemului se realizează puțin câte puțin, într-un ritm aproape de zero (cu "viteză" foarte mică).⁶ Astfel de tranziții permite "întoarcerea sistemului în stări inițiale, pe același drum.

Dacă "privim" în interiorul unui sistem vom constata existența atât a unor elemente constituente dar și a unor procese sau a altor sisteme. Prin urmare, structura unui sistem nu este deloc simplă. Elementele constituente interacționează între ele, interacțiunile se transformă în procese, procesele alcătuiesc alte sisteme și așa mai departe. Orice sistem este deschis și capabil să interacționeze cu mediul extern. Schimburile dintre sistem și mediul extern sunt concretizate în: energie (sistemele fizice, chimice, biologice etc), informație (sistemele sociale), idei și concepte (sistemele filozofice).

Natura este alcătuită, de regulă, din sisteme deschise – facilitează schimbul de energie cu mediul extern. Orice sistem care are tendința să devină izolat sau este deja izolat, va funcționa pe baza energiei acumulate în interior. Aceasta se va consuma, în mod treptat, sau va tranzita spre o stare de dezordine maximă, denumită în fizică, *entropie maximă!*⁷

Stările entropice sunt asociate, de regulă, cu stările de dezordine maximă. Stări în care orice stare este posibilă. Evoluția sistemelor sociale a confirmat aproape matematic acest aspect specific fizicii! Marile tranziții ale societății umane s-au produs la momentul atingerii unor stări de entropie maximă!

Complexitatea funcționării și evoluției sistemelor este extrem de bine ilustrată în sistemele (tot mai sofisticate) din domeniul calculatoarelor! Așa de bine, încât, teoria actuală a sistemelor poate fi asimilată cu teoria sistemelor existente într-un calculator. Conexiunile

⁵ NA: Astfel de tranziții se numesc în fizică (spre exemplu) "transformări nestatice".

⁶ NA: Astfel de tranziții se numesc în fizică (spre exemplu) – transformări cvasistatice

⁷ NA: Entropia este un concept specific fizicii și reprezintă "gradul de dezordine dintr-un sistem"

multiple dintre componente⁸ (hardware), sistemul de operare (software) și programele necesare pentru ca un calculator ”obișnuit” să funcționeze sunt așa de sofisticate încât ... nu interesează pe nimeni ce se află în ”cutia” calculatorului” și dincolo de ecranul monitorului, atâta timp cât acestea ”își fac treaba” – de fapt răspund cerințelor clientului!

Perspective moderne asupra teoriei sistemelor sunt introduse de Niklas Luhmann⁹. Luhmann, consideră că societatea este organizată/alcătuită din sisteme autopoietice. În concepția lui N. Luhmann, sistemele sociale preiau din mediul exterior (înconjurător) – din ambient¹⁰, elementele necesare ”funcționării și supraviețuirii” acestora fără să fie influențate în sensul dirijării sistemului!” Având în vedere că sistemul educațional se înscrie în categoria sistemelor sociale, atunci, pornind de la teoria lui Luhman, ar trebui să acceptăm ideea reproducerii, reorganizării și capabilităților sistemului educațional de a exista prin fenomenul ”autopoeitic” enunțat de Luhmann. Totuși sistemele educaționale nu sunt sisteme închise, multiplele interacțiuni și presiuni din exteriorul *ambiental*, la care sunt supuse influențează în mod categoric, evoluția acestora.

Orice sistem ar trebui abordat (Oprea, 1999) din perspectiva ”câtorva principii:

- *Principiul coordonabilității -reglarea centralizată sau descentralizată ale unui sistem nu sunt avantajoase, se impune prezența unui sistem coordonator;*

- *Principiul incompatibilității – creșterea gradului de complexitate a sistemului duce la scăderea posibilităților de a-l descrie cât mai riguros;*

- *Principiul optimalității – dacă un subsistem al sistemului nu are un grad optimal de relaționare cu subsistemele componente ale sistemului, atunci nici sistemul nu funcționează la nivel optimal;*

- *Principiul incertitudinii -starea unui subsistem și interacțiunile lui cu celelalte subsisteme pot fi pot fi simultan determinate până la un anumit grad de acuratețe¹¹;*”

Din perspectiva interacțiunilor cu sistemele din ”ambient” sau din perspectiva schimburilor energetice cu alte sisteme, în general, sistemele pot fi:

”- *infinite¹²;*

- *finite -închise;*

- *deschise -simple;*

- *complexe -deterministe;*

- *probabilistice -liniare;*

- *neliniare” (ibidem, Oprea, 1999).*

⁸ NA: Sisteme *autopoietice* – sisteme care se reproduc pe baza unor principii instituite în interiorul acestora, fără influențe externe!

⁹ Niklas Luhmann – sociolog german. Est considerat unul dintre principalii reprezentanți ai teoriei sistemelor în sociologie

¹⁰ Sursa: C. Shuster: Sistemul lui N. Luhmann. O schimbare de paradigmă. Lucrare de doctorat.2011.

http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2012/filosofie/SCHUSTER_CHRISTIAN_RO.pdf

¹¹ NA: Prin urmare gradul de acuratețe al identificării simultane a stării unui subsistem și multiplele interacțiuni ale acestuia cu subsistemele din jur este limitat printr-un principiu similar cu cel al lui Heisenberg (principiul de incertitudine)

¹² NA: Mega – sisteme, hiper-sisteme etc. Nu pot fi abordate cu aceleași instrumente de măsură ca și sistemele de dimensiuni ”normale”!

O perspectivă excepțională asupra sistemelor o introduce Stephane Lupasco¹³ în lucrarea sa "Les trois mathiers: *Orice sistem este un sistem de sisteme!* Această perspectivă induce ideea că un sistem nu este o entitate singulară (unică). Dimpotrivă, (auto)organizarea sa presupune o structură subsistemică în sensul că orice sistem, oricât ar fi de mare sau oricât ar fi de mic (din *perspective dimensionale*) are o alcătuire structurală din mai multe sisteme care la rândul lor sunt alcătuite din alte sisteme și așa mai departe. Perspectiva lui S. Lupasco ne conduce la o viziune structurală deosebit de complexă a oricărui sistem care poate părea extrem de simplu...

Din aceste perspective, orice instituție/organizație poate fi asimilată unui sistem. Deci și orice organizație școlară. Chiar dacă este predominant termenul de "instituție" (în detrimentul perspectivei organizaționale) *școala*, indiferent de tip, mărime, mediu sau nivel, este un sistem. Un sistem deschis și dinamic. Evoluția ei se bazează, în primul rând pe interacțiunile cu mediul în care există și funcționează. Este un sistem extrem de deschis dependentă *exclusiv* de mediul extern.

1.2. Sistem educațional

Sunt mai multe definiții pentru sistemul educațional. De regulă, puțini cititori analizează în profunzime conceptul, deoarece, uzual, sistemul educațional este asimilat cu ceea ce înseamnă un conglomerat format din: *ministerul educației, inspectorate școlare, școli, profesori, elevi etc.* Și totuși, studiind mai atent acest concept, vom găsi unele definiții cel puțin interesante!

(SUA)Edglossary¹⁴:

"Pur și simplu, un sistem educație cuprinde ansamblul de reglementări, resurse financiare, spații destinate proceselor educaționale, resurse umane, materiale didactice și multe alte elemente – destinate instruirii elevilor/studenților în școlile publice la nivel local, statal sau federal" (Sursa: <http://edglossary.org/education-system/>)

De remarcat că, în definiția formulată prin "Edglossary"¹⁵ sistemele educaționale *nu includ și școlile care funcționează în regim privat!* Constatăm că, prin sistem educațional, în spațiul educațional american – se înțelege, de regulă, doar sistemul public de învățământ.

Apreciem că, din punct de vedere *structural* și, din perspectiva entităților componente, orice *sistem educațional* este alcătuit dintr-un *ansamblu de entități educaționale care au un anumit statut juridic în raport cu părțile interesate de procesele educaționale derulate în interiorul acestora și cu serviciile educaționale oferite de către entitățile respective către acestea.*

¹³ S. Lupasco – Les Trois Matieres Paris: Julliard, 1960

¹⁴ Sursa: Education reform: Acest glosar a fost creat în USA pentru a ajuta jurnaliști, pătinti, membrii comunității să înțeleagă principalele concepte referitoare la educație. <http://edglossary.org/education-system/>

¹⁵ Sursa: <http://edglossary.org/education-system/>

Statutul juridic al entităților educaționale poate fi stabilit prin procese convenite la nivelul sistemelor educaționale respective, sub forma acreditărilor/autorizărilor școlilor/universităților componente. Dacă adăugăm instituțiile coordonatoare la nivel de *mediu-sistem* (inspectoratele școlare, spre exemplu, la noi), sau la nivel de *macro-sistem* (ministerul educației, guvern etc), ansamblul de reguli normative și administrative, resursele financiare și umane, obținem imaginea sistemului educațional!

De regulă fiecare țară și-a organizat și stabilit propriul sistem educațional cu reguli și nome specifice.

Conform documentelor europene, sunt 42 de "unități naționale"¹⁶ situate în 38 de țări participante la programul "Erasmus +". Aceste "unități educaționale", conform agenției EACEA, sunt responsabile de descrierea sistemelor educaționale din țara respectivă.

EACEA - Education, Audiovisual and Culture Executive Agency – este agenția europeană, parte a Comisiei Europene, cu locația în Bruxelles (Belgia).

EACEA gestionează următoarele programe:

- *Europa creativă;*
- *Erasmus + (și rețeaua Euridice);*
- *Europa pentru cetățeni;*
- *Voluntariat în UE.*

1.2 Sistemul educațional preuniversitar (din România)

"Definiția" este scurtă și laconică, prevăzută în actul normativ fundamental care stă la baza organizării și funcționării sistemului educațional: Legea educației naționale nr. 1/2011:

Sistemul național de învățământ preuniversitar este constituit din ansamblul unităților de învățământ de stat, particulare și profesionale autorizate/acreditate

Această "definiție" este, în opinia noastră, destul de *restrictivă* și aproape *insuficientă* deoarece, în realitate, ansamblul respectiv, menționat în textul legii, nu explicitează posibilitatea existenței unor subsisteme în interiorul mega-sistemului respectiv!¹⁷ Sistemul educațional preuniversitar are următoarea structură (stabilită printr-un act normativ fundamental¹⁸):

- *educația timpurie (0- 6 ani);*
- *învățământ primar (ISCED 1);*
- *învățământ secundar inferior (ISCED 2)* (învățământ gimnazial – clasele 5-8), numit și învățământ secundar;
- *învățământ secundar superior (ISCED 3)* (clasele 9-12/13):din acest segment fac parte învățământul liceal (clasele 9-12/13) și tehnologic;

¹⁶ Sursa: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Countries>

¹⁷ NA: Evident, ne referim la viziunea lui S. Lupasco asupra organizării sistemelor

¹⁸ NA: Este vorba de legea educației naționale nr. 1/2011 (cu modificări și completări ulterioare)

- *învățământ terțiar non – universitar (ISCED 4)*, care cuprinde învățământul postliceal (și școala de maiștri).

Structuri similare ale sistemelor de educație din alte țări europene sunt prezentate pe site-ul EACEA.

1.4 Proces

Proces: *Un ansamblu de acțiuni interconectate în realizarea unor obiective comune.*

Sau:

Proces: *Un ansamblu de acțiuni interconectate care transformă intrările în ieșiri (ISO 9000).*

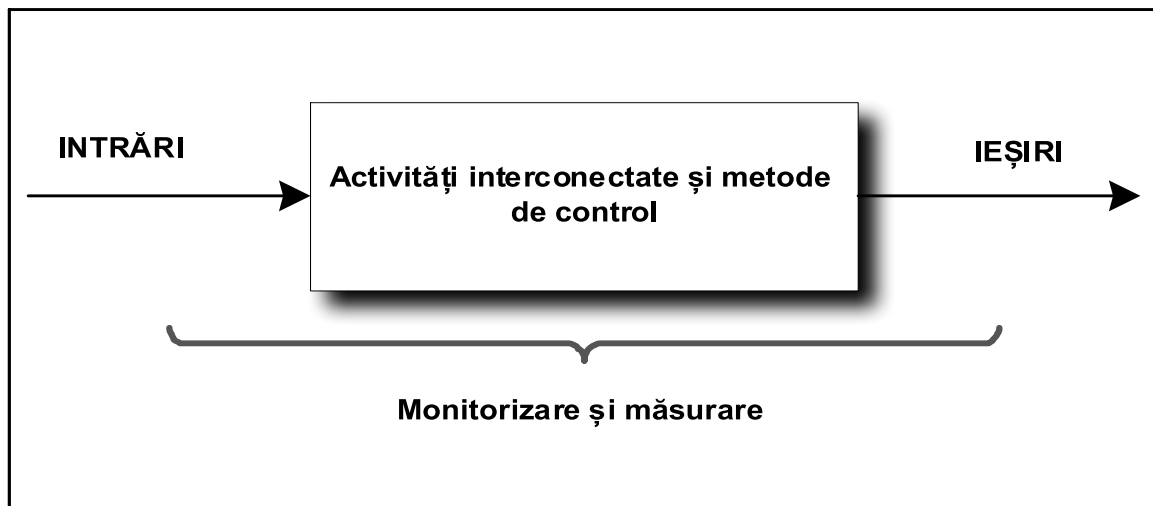


Figura 1: Reprezentarea schematică (simplistă) a unui proces, după ISO 9000:2005

- *Eficacitatea procesului* – abilitatea (managerului de proces) de a atinge obiectivele stabilite pentru procesul respectiv;
- *Eficiența procesului* – raportul dintre rezultatele obținute și resursele utilizate.

”Arhitectura” unui sistem presupune un ansamblu de procese conectate între ele așa încât, este posibil ca, în interiorul acestui ansamblu, ieșirile dintr-un proces pot deveni ”intrări” în alt proces.

1.5 Proces educațional

Orice proces care presupune "livrarea" unor produse educaționale către elevi/studenti. Între procesele educaționale cele mai cunoscute sunt: lecția/ora de curs, ora de laborator, ora de practică etc.

Este evident faptul că procesele educaționale sunt direct legate de conceptul "produs educațional"! Apreciem că, în niciun caz, procesul educațional nu poate fi separat de produsul educațional și, prin urmare, nici conceptul de "proces educațional" nu poate fi înțeles, separat, de cel de "produs educațional"! *Procesele educaționale* au caracteristici specifice care nu pot fi ignorate, din contra, trebuie tratate cu mare atenție.

Înțelegem, de regulă, prin proces educațional, *orice proces care se referă la educație*¹⁹. Apreciem că, definiția "procesului educațional" este complexă și nuanțată! Astfel, prin proces educațional vom înțelege, în mod uzual, procesele fundamentale: *ora de curs, ora de laborator, ora de atelier, ora de "informatică", activitatea extrașcolară etc.* În principiu toate aceste procese sunt procese fundamentale, ore de "curs", în care au loc interacțiuni directe dintre profesor și elev/student și se transmite ceva "nou"! Altceva decât elevul/studentul știa până la momentul interacțiunii!

Nu tratăm procesul educațional în această lucrare deoarece acest concept, deosebit de important, face obiectul unei alte lucrări. Dar unele aspecte esențiale le vom sublinia și în expunerea curentă.

Într-un proces educațional fundamental identificăm unele aspecte esențiale:

- *Procesul se desfășoară într-un timp limitat, impus: ora de curs. Aceasta are un interval de timp stabilit riguros prin acte normative, în funcție de sistemul educațional, curba de efort a copilului, posibilitățile sistemului educațional etc;*
- *Procesul educațional este alcătuit dintr-o succesiune de procese care se derulează cu viteză foarte mare în intervalul stabilit;*
- *Profesorul este responsabilul de proces educațional și din acest motiv importanța acestuia (a profesorului) este covârșitoare în desfășurarea procesului respectiv;*
- *Procesele educaționale desfășurate la nivelul entității educaționale – numite uzual "școală", depind în mod decisiv de managementul entității educaționale respective!*

Confuziile cele mai frecvente sunt cele în care se apreciază că în timpul proceselor educaționale (enumerare anterior) elevii și studenții sunt asimilați unor "produse"

¹⁹ NA: Este o definiție aproximativă utilizată de standardul ISO IWA 2 (Ghidul de aplicare a standardului IWA 2 în educație)

ignorându-se, în mod absolut greșit, exact adevăratul ”produs educațional” – *educația livrată acestora!*²⁰

1.6 Rețea. Rețele educaționale

Conceptul tinde, în prezent, să ne acopere cea mai mare parte din preocupările zilnice dintr-o cauză extrem de simplă legată de prezența tot mai ”sufocantă” a computerului în viața noastră. Deoarece ideea de rețea este legată, în special, de imaginea mai multor computere conectate între ele. Rețelele de socializare și nu numai, conectate între ele alcătuiesc o rețea globală fără de care omul de azi ar fi absolut neputincios: INTERNETUL

Fără discuție, o rețea înseamnă mult mai mult: *un anumit tip de elemente conectate între ele prin reguli clare, precise și bine stabilite*. Ceea ce generează de multe ori confuzii semnificative între noțiunea de sistem și cea de rețea. Din aceste confuzii rezultă, de multe ori, suprapuneri între semnificațiile celor două concepte: *sistem și rețea*. De cele mai multe ori *sistemul și rețeaua* sunt confundate ca având același înțeles! Totuși, diferențele între cele două concepte sunt semnificative: *orice sistem poate cuprinde în interior una sau mai multe rețele pe când o rețea poate fi doar o parte (importantă) a unui sistem*.

Conceptul ”rețea” este legat în prezent, mai ales, de conexiunile realizate pe baza unui anumit număr de calculatoare²¹ (pc). Conexiunile respective presupun reguli, protocoale etc care permit funcționarea coerentă și eficientă a rețelei. Computerele din interiorul unei rețele se numesc ”noduri” de rețea, conexiunile dintre calculatoarele unei rețele se realizează de regulă prin ”cablare” (conductoare electrice dedicate acestui tip de conexiune). Cablurile conductoare permit fluxurilor de semnale să se transmită de la un calculator la altul. ”Semnalele” respective sunt ”transportoare” de informații!

Revenind la ”rețelele educaționale”, vom constata că, în realitate, prin această sintagmă se înțelege *utilizarea tehnologiilor din rețele sociale în atingerea unor scopuri educaționale*. ”Rețelele educaționale” sunt din ce în ce mai utilizate, într-o dezvoltare continuă. S-a utilizat această sintagmă deoarece, *noțiunea de rețea de socializare este însoțită, nu de puține ori, de conotații negative în mediul educațional*²². Spre exemplu, o rețea educațională semnificativă ce cumulează importante experiențe și practici educaționale, puse la dispoziția celor care fac parte din spațiul rețelei respective, este educațională ”Educational Networking” (”Rețeaua educațională”) aflată la adresa de web: <http://www.educationalnetworking.com/home>. Un alt exemplu de rețea educațională este ”Rețeaua pentru educația publică” (Network for Public Education, (NPE) <http://www.educationalnetworking.com/home>). Această rețea educațională a fost creată la inițiativa unor persoane private, un grup de avocați care au gândit rețeaua

²⁰ M. Tribus – Quality management in education (1992)

²¹ NA: Termenul consacrat este ”computer networking”

²² Sursa: <http://www.educationalnetworking.com/>

respectivă cu misiunea declarată de a conserva, promova, îmbunătăți și consolida școlile publice²³.

O rețea educațională semnificativă este Education Network Global Cities (GCEN)²⁴. Această rețea a apărut la inițiativa centrului pentru Educație Globală în Asia Society și este comunitate de învățare internațională a sistemelor școlare din Asia și din America de Nord. Unele dintre obiectivele importante ale acestei rețele sunt: cercetarea celor mai importante probleme din sistemele școlare, mai ales din aglomerările urbane, de a identifica cele mai bune practici și de formula soluții la noile provocări ale educației în zonele menționate. Toate trebuie să conducă la îmbunătățirea educației. Conform site-ului de prezentare a rețelei, orașele participante sunt: Denver, Hangzhou, Hiroshima, Houston, Lexington, Melbourne, Seattle, Seul, Shanghai, Singapore, Toronto.

Ceea ce este foarte important, orașele înscrise, primesc expertiză și acces la cele mai recente cercetări în domeniu (la nivel internațional). Sprijin privind cunoașterea celor mai noi descoperiri și expertize internaționale în domeniul educațional, asistență tehnică din Asia privind implementarea unor practici semnificative în educație și utilizarea unor instrumente prin intermediul asistenței tehnice din partea experților asiatici.

Rețeaua GCEN este "construită" astfel încât să ofere un mecanism deosebit de performant educatorilor și factorilor de decizie din Spațiul educațional Asiatic și american (de nord) pentru colaborare, astfel încât să poată fi oferite soluții la nivel internațional.

1.7 Rețele în sistemul educațional preuniversitar românesc

Sistemul educațional preuniversitar (românesc) are o arhitectură complexă, fiind un "megasistem", din perspectiva dimensiunilor lui²⁵. În mod evident, nu este deloc ușor să gestionezi un asemenea sistem.

Cea mai cunoscută sintagmă referitoare la conceptul de *rețea* (în sistemul educațional) este cea de "rețea școlară". Prin definiție²⁶ "rețeaua școlară" cuprinde aceleași școli ca și sistemul educațional! Totuși, diferențele sunt considerabile din mai multe perspective.

Ideea de rețea școlară poate fi abordată dintr-o perspectivă "verticală" - rețele școlare constituite pe verticală sau dintr-o perspectivă "orizontală".

Rețele școlare pe "verticală". O astfel de rețea poate fi considerată cea constituită la nivelul unui județ sau a unei localități. Astfel de rețele școlare²⁷ sunt constituite ca urmare a regulilor stabilite prin acte normative, în special legea educației. Pot fi numite și rețele "formale" deoarece constituirea lor se bazează pe criterii și prevederi legale clare.

²³ NA: NY, SUA, <http://networkforpubliceducation.org/about-npe/contact/>

²⁴ <http://asiasociety.org/global-cities-education-network/about-network>

²⁵ NA: Sunt peste 6000 de școli care funcționează în aproximativ 20000 de locații, peste 3 milioane de elevi și 220.000 de profesori

²⁶ NA: Legea nr.1/2011

²⁷ NA: Sunt 42 rețele județene (împreună cu a Municipiului București)

O imagine sugestivă poate fi cea din figura 2:

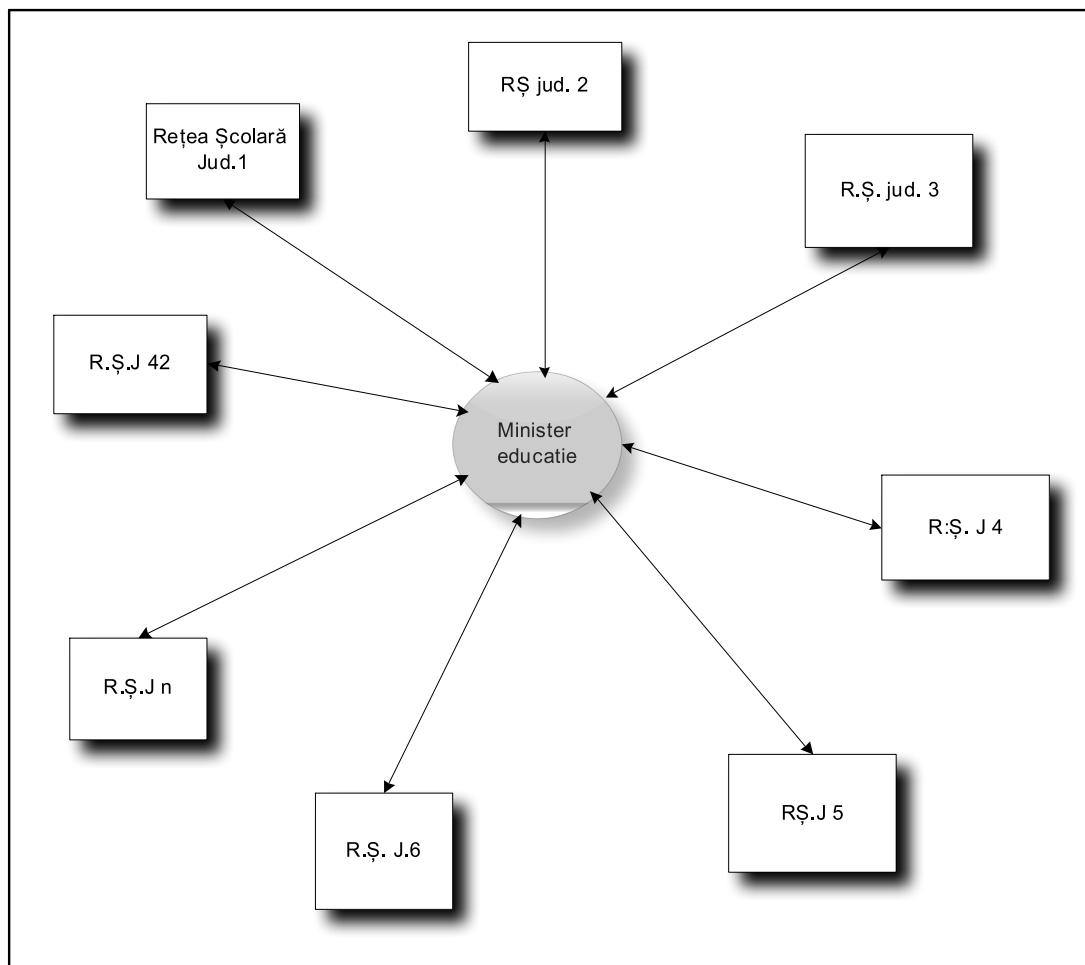


Figura 2. Cele 42 de rețele școlare județene ”conectate la vârful sistemului: Ministerul educației

Rețele școlare pe ”orizontală”: Astfel de rețele se pot constitui de către școli care școlarizează pe același nivel de învățământ, obiectivul principal al acestora fiind rezolvarea unor probleme specifice nivelului de învățământ școlarizat sau profilului principal în care școala oferă servicii educaționale.

1.8 Produs educațional

Unul dintre cele mai controversate concepte dar din ce în ce mai utilizate în ultimii ani. În lucrările noastre, am încercat să clarificăm cât mai multe aspecte legate de acest concept deosebit de important²⁸.

O definiție a fost formulată în lucrarea *R. Chină – Managementul Calității în Învățământul Preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente)*, București, 2014. Editura Universitară :

²⁸ NA: Ne referim la lucrarea R. Chină – Managementul Calității în Învățământul Preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente), București, 2014. Editura Universitară.

”Produsul educațional – Ceea ce profesorul ”livrează” elevilor/studentilor în timpul orelor de curs, sub formă de informații, gesturi, atitudini, limbaj, aspect vestimentar(limbaj non formal) etc”

Atenția! Produsul educațional al profesorilor se completează cu procesele de livrare denumite și servicii educaționale. Rezultanta acestora este produsul educațional oferit (ca un ”brand”) de către orice școală/facultate/universitate clienților săi – elevi/studenti.

9. Sistemul educațional românesc – un ansamblu de rețele școlare interconectate?
10. Rețele școlare în sistemul educațional românesc
 - a. Rețele școlare realizate pe „orizontală” (același tip de școli)
 - b. Rețele și parteneriate realizate pe ”verticală” (școli cu niveluri de școlarizare diferite) . Exemplu ”Programul a doua șansă”
11. Parteneriate educaționale trans-sistemice (Erasmus, etc)

I. Inspectorat școlar – serviciu *deconcentrat* al ministerului educației în teritoriu;

J. Aviz conform (pentru organizarea rețelei școlare) – avizul obligatoriu pe care autoritățile administrației publice locale trebuie să-l obțină de la inspectoratul școlar pentru ca organizarea rețelei școlare să fie legală;

- 1. Sistemul educațional românesc – un ansamblu de rețele școlare interconectate?**

Arhitectura sistemului educațional românesc este alcătuită din două mari sisteme ”formale” (sistemul *pre-universitar*²⁹ și sistemul de *învățământ superior*) și unul ”non – formal” (cel de formare profesională). Această ”construcție” ar trebui să acopere tendințele europene și mondiale actuale în domeniul educației: *educație de la ”zero ani” și învățare pe tot parcursul vieții*.

Sistemul educațional preuniversitar românesc este alcătuit, potrivit, definiției dată de lege, din școli *autorizate să funcționeze provizoriu și acreditate*. Prin urmare, pentru a face parte din sistemul educațional (preuniversitar), școlile trebuie să capete statutul de (cel puțin) școală autorizată (să funcționeze provizoriu – până la acreditare). Schimbarea de paradigmă a survenit, relativ recent în istoria învățământului românesc, ca urmare a reglementării proceselor de autorizare/acreditare ale școlilor, mai exact începând cu anul 2005 (anul apariției legii asigurării calității în sistemul educațional) și, efectiv, începând cu anul 2007, când instrumentele specifice autorizării și acreditării au fost aplicate, pentru prima dată în sistem, pe baza normativelor aprobate.

Reglementările în domeniul educației, privind asigurarea calității, au introdus, fără îndoială, concepte absolut noi și au produs mutații considerabile, multe dintre acestea, pot fi considerate importante și pozitive pentru întregul sistem.

Autorizarea și acreditarea școlilor a însemnat, inclusiv, ”generarea” unor noi tipuri de rețele în sistemul educațional. Spre exemplu, școlile care au statutul de ”autorizare provizorie” au, prin lege, drepturi restrânse față de cele care au statutul de *școli acreditate*.

Prin urmare, școlile *acreditate* pot fi considerate un subsistem important al sistemului educațional, făcând parte din ierarhia rețelilor pe verticală.

2.1 Rețele școlare la nivel local

Reprezintă rețeaua școlară constituită la nivelul unei localități care are și reprezentativitate juridică (are administrație publică locală: primărie, consiliu local etc). Acest tip de rețea se constituie, conform legislației actuale, la nivelul oricărei localități cu autoritatea administrativă, indiferent de mărimea acesteia. În figura 3 este reprezentată sugestiv, rețeaua școlară a unei localități oarecare (rural sau urban).

²⁹ NA: Este interesant că oricum am încerca să traducem sintagma ”sistem pre-universitar”, în limba engleză, nu prea reușim să găsim un echivalent ”agreabil”! De regulă, sintagma agreată este cea de ”secondary education” care s-ar traduce prin ”învățământ secundar”, deloc utilizată la noi!

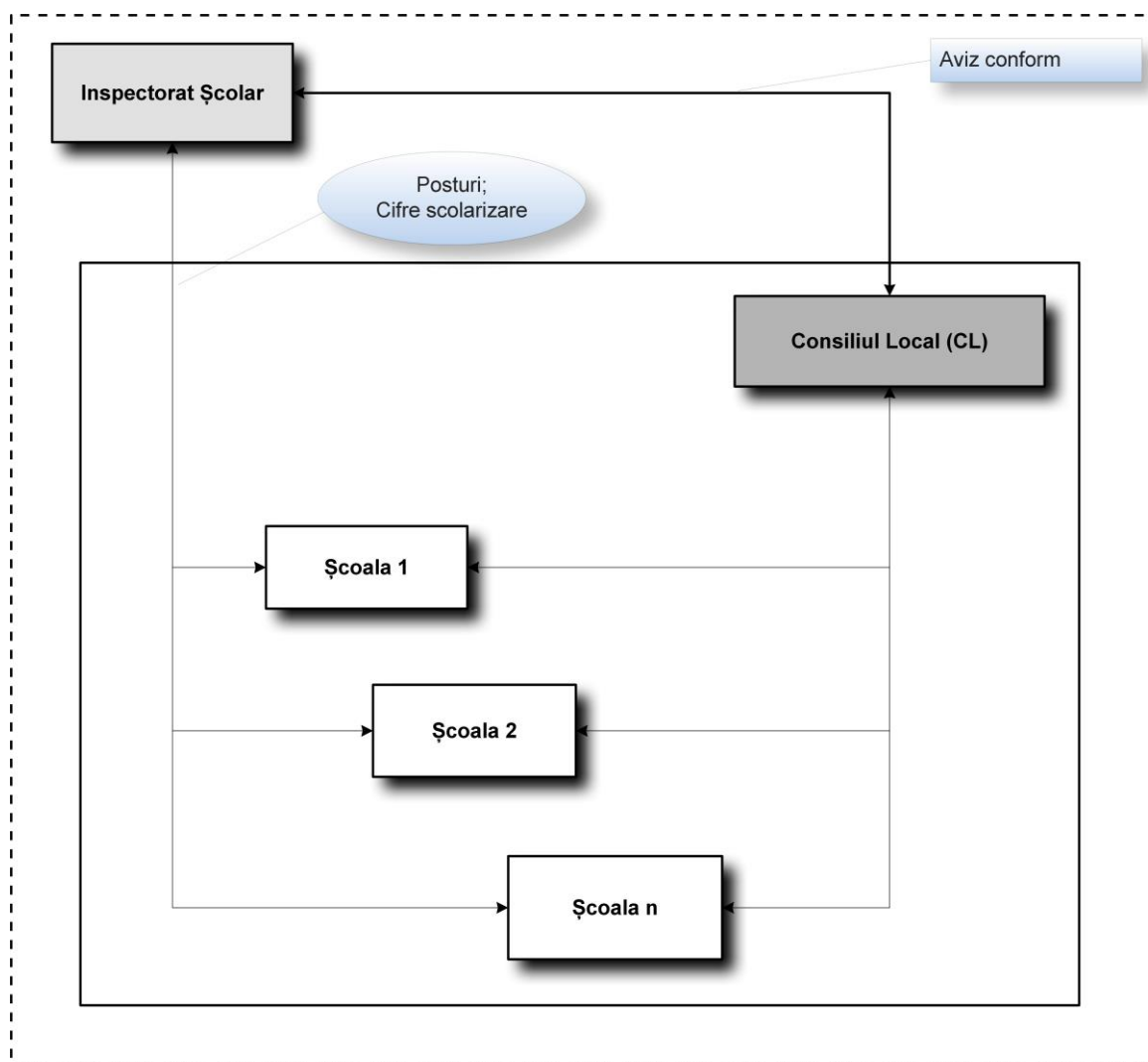


Figura 3: Rețeaua școlară a unei localități oarecare (urban sau rural)

În contextul reglementărilor actuale, autoritățile administrației publice locale (AAP) sunt responsabile de organizarea și funcționarea școlilor din ”rețeaua” proprie. În același context, autoritățile respective pot fi considerate ”proprietarul” școlilor publice, fiind singura instituție care pot organiza (înființare/desființare) școlile din rețeaua locală/din raza lor de competență. Totuși, procesul de organizare este condiționat de ”avizul conform” al inspectoratului școlar. Actul administrativ emis de autorități (AAP), conform legislației actuale, nu este valabil fără acest ”aviz conform”. Abordarea organizării rețelei școlare pe baza acestor elemente reprezintă un pas uriaș în procesul de descentralizare. Totuși, insuficient de mare pentru a micșora decalajul față de alte sisteme educaționale, deoarece mai sunt multe elemente care nu au fost cuprinse în acest proces. Trebuie să precizăm că procesul de organizare a rețelei școlare la nivel local, deosebit de complex, prezintă, actualmente, două aspecte esențiale: 1. Este departe de a fi înțeles, pe deplin, inclusiv de cei care îl gestionează; 2. A intrat într-o oarecare ”stabilitate”, deoarece ”proprietarul” acestui proces devine tot mai prudent în managementul elementelor specifice.

2.2 Rețele școlare la nivel județean

Sunt 42 de astfel de rețele școlare constituite la nivel național, în fiecare județ și capitală! Nu există reglementări normativ – legislative privind organizarea acestor tipuri de rețele la nivelul fiecărui județ. ”Reglajele” privind organizarea acestora se fac, în prezent, prin intermediul fiecărui inspectorat școlar în sensul menținerii acestor rețele în parametrii de funcționare stabiliți la nivelul ministerului educației: număr de posturi privind personalul didactic/nedidactic, cifrele de școlarizare alocate fiecărei școli din rețea etc. Toate aceste aspecte constituie criterii fundamentale privind acordarea avizului conform pentru organizarea fiecărei rețele școlare din localitatea (AAP) din județ!

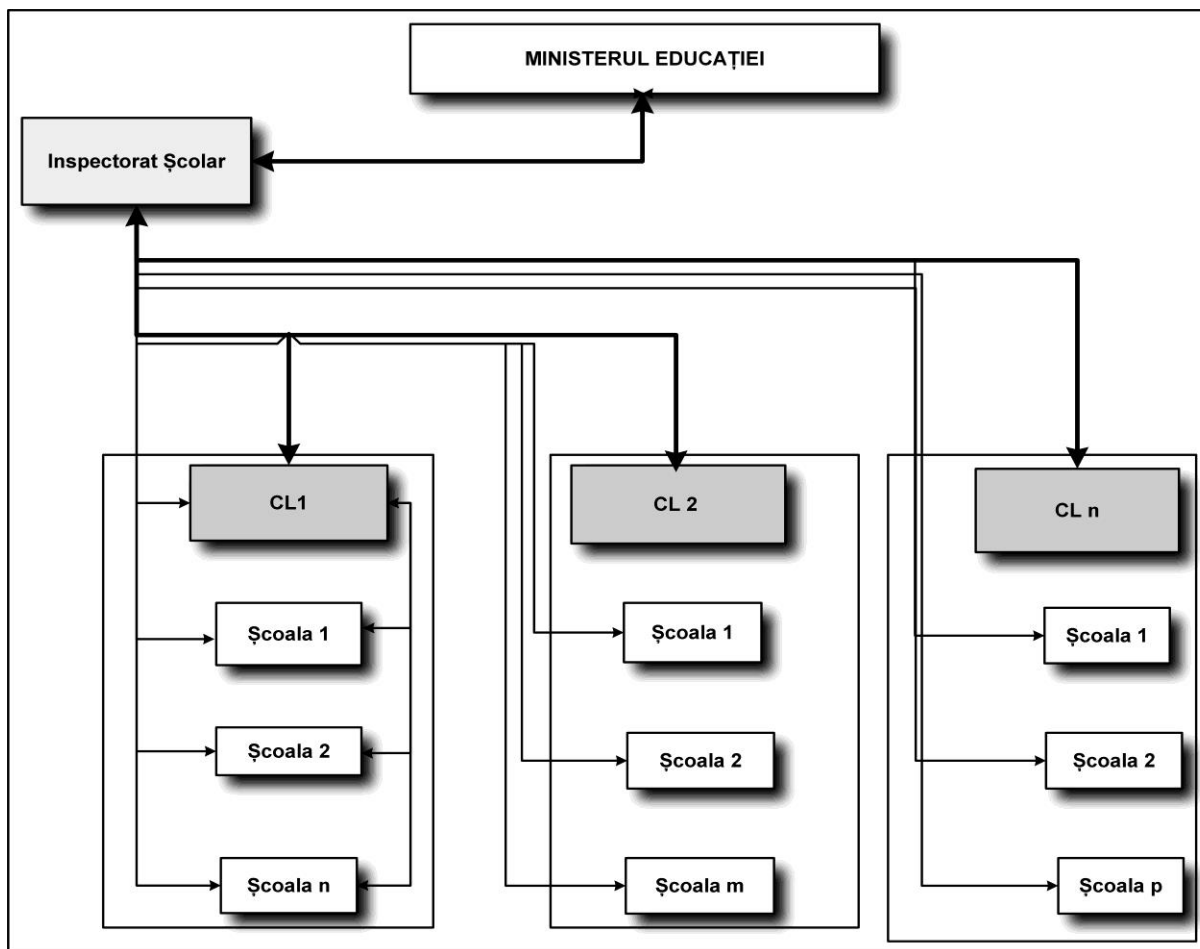


Figura 4: Reprezentare schematică pentru rețeaua școlară a unui județ! Fiecare Consiliu Local (CL) gestionează propria rețea școlară, cu avizul conform al inspectoratului școlar.

2.3 Sistemul educațional preuniversitar – un ansamblu de rețele școlare județene și a Municipiului București

Dacă vom avea în vedere că sunt 42 de rețele școlare realizate la nivel județean/mun. București, atunci vom constata că sistemul educațional preuniversitar este un ansamblu (un megasistem) alcătuit din cele 42 de rețele școlare județene! Un caz specific îl reprezintă sistemul educațional din capitală.

Studiu de caz: Sistemul educațional preuniversitar din București (intrare în cartografie școlară, adresa web.....)

Sistemul educațional preuniversitar din România este reprezentat schematic în figura 5.

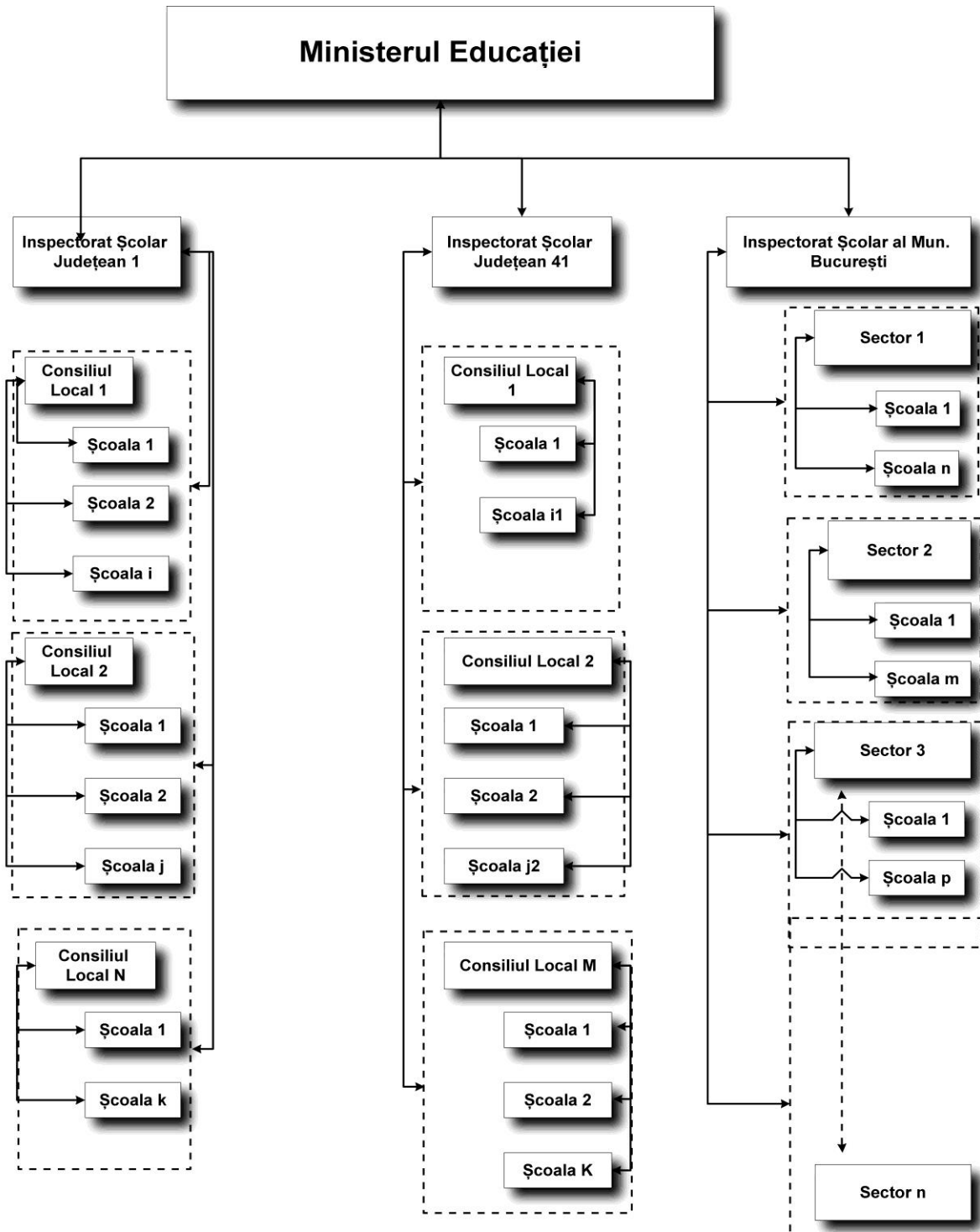


Figura5: Sistemul educațional preuniversitar. Structură de rețele școlare interconectate

Observăm că sistemul (de învățământ preuniversitar) este alcătuit din 42 de rețele școlare județene, fiecare județ, alcătuit din rețele realizate la nivelul fiecărei AAPL. La rândul lor, fiecare școală cu "identitate" juridică – personalitate juridică, este alcătuită dintr-o rețea proprie, din școli subordonate etc. Rezultă că, în realitate, sistemul educațional preuniversitar are o structură intra-sistemică – numeroase subsisteme conectate între ele prin intermediul rețelelor prezentate anterior. Într-o asemenea construcție, ideea lui S. Lupasco : "*Orice sistem este un sistem de sisteme*", este deosebit de vizibilă. Având în vedere că (sub)sistemele componente funcționează pe baza unor procese bine definite și conturate, la nivelul fiecărui microsistem (entitate educațională), doar managementul *eficient și efice* al acestor procese poate crea condițiile necesare de funcționare coerentă a unui mega-sistem de tipul descris anterior!

2.4 Rețele școlare realizate pe „orizontală” (același tip de școli)

Astfel de rețele se constituie, de regulă, pentru anumite tipuri de școli, spre exemplu, cele de nivel liceal, filiera vocațională. Constituirea acestor tipuri de rețele școlare au obiectivele "ancorate" în rezolvarea unor probleme legate de: incluziune, aspecte sociale sau de piața muncii (o corelare mai bună a ofertei educaționale a școlilor din acest segment cu cerințele pieței muncii zonale, regionale, naționale sau chiar, transnaționale.

Spre exemplu, o asemenea rețea poate fi constituită între liceele care școlarizează în domeniul industriei alimentare sau a liceelor și școlilor profesionale respectiv, postliceale cu profil agricol etc. Acestea pot "acționa" în comun, prin parteneriate directe, pentru rezolvarea unor probleme de curriculum sau probleme cu implicații și efecte sistemice sau pot acționa prin parteneriate cu agenții, instituții, firme din domeniul respectiv, pentru rezolvarea aceluiași probleme, prin intermediul proiectelor finanțate direct sau cofinanțate.

Aceste tipuri de rețele școlare pot fi un motor al dezvoltării sistemului educațional, asigurând o excelentă interfață între sistemul educațional și solicitările/provocările care apar din zona pieței muncii locale, regionale sau naționale.

Numărul rețelelor școlare realizate la nivelul școlilor de nivel liceal este mult mai mare decât rețelele realizate de alte tipuri de școli (gimnazial, preșcolar, postliceal etc). Rețelele școlare menționate (la nivel de liceu), au o eficiență sporită, atât în realizarea și funcționarea acestora cât și în atingerea obiectivelor propuse. Acest lucru se datorează, în primul rând, Centrului Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic (CNDIPT)³⁰ agenție aflată în subordinea ministerului educației și care are ca obiectiv esențial dezvoltarea și îmbunătățirea învățământului profesional și tehnic din România. CNDIPT este "responsabil" și de gestionarea unor proiecte importante în domeniul acestui tip de învățământ, prin realizarea unor parteneriate semnificative între firme românești sau externe cu diferite licee tehnologice din țară.

³⁰ <http://www.tvet.ro>

Studiu de caz: Materiale privind rez. de probleme

Ghid de bune practici instituționale în asigurarea calității – educație și formare profesională inițială și continuă (TVET, 2007)

3 Parteneriate educaționale

3.1 Parteneriate educaționale intra – sistemice

Sunt tot mai frecvente parteneriatele educaționale realizate în interiorul sistemului educațional. Acestea pot fi întâlnite la nivelul școlii, între școli sau între școli și diferite instituții, firme etc din afara școlii. Conform definițiilor din *businessdictionary*³¹, parteneriatul este "un tip de afacere organizată în care două sau mai multe persoane, firme etc pun în comun abilități, resurse, cota de profit precum și eventualele pierderi în conformitate cu punctul comun de vedere privind acordul de parteneriat." Ideea de parteneriat are la bază "asocierea voluntară", acceptarea unui profit comun dar și al unor eventuale pierderi. În literatura de specialitate vom întâlni mai multe tipuri de parteneriate: parteneriatul strategic (încheiat între două sau mai multe țări), parteneriatul public – privat din ce în ce mai frecvent în spațiul comunitar dar, departe de a fi pus în valoare în mediul de afaceri sau educațional românesc...

Parteneriatele încheiate la nivelul școlii

Cel mai frecvent parteneriat la nivelul organizației școlare este cel încheiat între școală și părintele elevului. În anexa 2 la Regulamentul de organizare și funcționare al unităților de învățământ preuniversitar vom găsi un model de contract educațional, iar în capitolul 6 al aceluiași regulament vom găsi, dedicat, "Contractul Educațional"

Studiu de caz: Anexa 2 la ROFUIP aprobat prin OM nr. 5115_2014_Model de contract educațional

Un studiu important a fost realizat de către IȘE (Institutul de Științe ale Educației) în 2014, intitulat "Parteneriatul Școală –Familie – Comunitate"³². Studiul respectiv relevă necesitatea tot mai crescândă a implicării părinților în viața școlară, acest aspect fiind relevat la nivel mondial. Unele dintre cauzele acestei necesități sunt schimbările ultrarapide din societate, între care schimbările politice și crizele economice sunt cele mai importante cu efecte majore asupra vulnerabilizării proceselor educaționale și, evident, scăderea eficienței și eficacității acestora. Studiul recomandă, inclusiv încheierea unor contracte –educaționale

³¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/partnership.html>

³² http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2015/03/Parteneriat_scoala-familie_ISE.pdf

”școală-părinți” cu scopul evident de a crește gradul de implicare și responsabilizare a părților în derularea proceselor educaționale în care elevul și școala sunt actori direcți.

Implicarea părinților în viața școlară este supusă unui proces cu intensitate descrescătoare astfel încât, pe măsură ce elevul crește (înaintează în vârstă), implicarea părinților scade. Fapt evident și bine-cunoscut în literatura de specialitate. Fenomenul parteneriatelor educaționale la nivelul școlii este studiat cu atenție la nivel mondial, recomandările cele mai frecvente privind eficiența și tipul acestor parteneriate, fiind:

- ”programe de mentorat;
- Centre pentru părinți;
- Programe de voluntariat;
- Programe de educație a părinților (în sfera problemelor școlii);
- (dezvoltarea de) parteneriate școală –comunitate de afaceri;
- Programe de tutorat”³³

³³ IȘE_Parteneriat Școală _familie _comunitate, 2014 , http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2015/03/Parteneriat_scoala-familie_ISE.pdf

Studiu de caz 1: Model de parteneriat

Acord de parteneriat³⁴

Numar înregistrare (la solicitant/partener principal)/ data

Partile

-, cu sediul în.... , codul fiscal , unde este cazul, - lider de parteneriat (conf art.30 din Ordinul 2548/2009)
-, cu sediul în.... , codul fiscal(daca este aplicabil) - partener 1.
-, cu sediul social în....., cod fiscal....., - partener 2.

au convenit urmatoarele:

Art.1 Acordul de asociere

1.1 Prin semnarea prezentului Acord de Parteneriat, partile isi exprima acordul de asociere in vederea implementarii proiectului

Art. 2 Obiectul

2.1 Obiectul acestui parteneriat este de a stabili drepturile și obligațiile părților, contribuția fiecărei părți la cofinanțarea cheltuielilor, precum și responsabilitățile ce le revin în implementarea activităților aferente proiectului

:, numarul (codul proiectului), care este depus în cadrul cererii de propuneri de proiecte:

2.2 Prevederile cererii de finanțare inclusiv anexele acesteia sunt direct aplicabile prezentului Acord de Parteneriat.

Art.3 Principiile de buna practica ale parteneriatului

3.1 Toti partenerii trebuie sa contribuie la realizarea proiectului si sa isi asume rolul lor in cadrul proiectului, asa cum este definit in cadrul acestui Acord de Parteneriat.

3.2 Partile trebuie sa se consulte in mod regulat si sa se informeze asupra tuturor aspectelor privind evolutia proiectului.

3.3 Toti partenerii trebuie sa implementeze activitatile cu respectarea standardelor profesionale si de etica cele mai inalte.

Art. 4 Durata acordului

4.1 Durata acordului este de luni de la data inceperii proiectului, urmare aprobarii proiectului, respectiv semnarii contractului de finanțare (acordului trebuie să fie anterioară depunerii Cererii de finanțare).

Art. 5 Drepturi si obligatii ale partenerilor

³⁴ Sursa: www.posmediu.ro/.../ANEXA_8_-_Model_recomandat_acordul_de_part..

5.1 Drepturi si obligatii ale liderului de parteneriat

Drepturile liderului de parteneriat:

Liderul de parteneriat are dreptul să solicite celorlalți parteneri furnizarea oricăror informații și documente legate de proiect, în scopul elaborării rapoartelor de progres, a cererilor de rambursare, sau a verificării respectării normelor în vigoare privind atribuirea contractelor de achiziție publică.

Obligațiile liderului de parteneriat:

- a) semnează cererea de finanțare și contractul de finanțare;
- b) se va consulta cu partenerii cu regularitate, îi va informa despre progresul acțiunii și le va furniza copii ale rapoartelor de progres;
- c) va conveni cu partenerii, propunerile pentru modificări importante ale proiectului (de exemplu: activități, parteneri, etc.), înaintea solicitării aprobării de către AM POS Mediu. Când nu se ajunge la un acord asupra modificărilor, liderul de parteneriat va indica acest lucru când va solicita aprobarea AM POS Mediu;
- d) se va asigura de desfășurarea corectă a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică, de către ceilalți parteneri, conform normelor în vigoare ;
- e) va asigura transferul de fonduri obținute din procesul de rambursare pentru cheltuielile angajate de către ceilalți parteneri, care au fost certificate ca eligibile
- f) va asigura managementul de proiect;
- g) va respecta termenele de derulare ale proiectului și decontarea cheltuielilor;
- h) În cazul în care unul din parteneri nu duce la îndeplinire una sau mai multe din obligațiile care le revin (ca de exemplu: implementarea unor activități, asigurarea contribuției la cofinanțarea proiectului, respectarea normelor în vigoare privind procedura de atribuire a contractelor de achiziție publică), liderul de parteneriat va prelua în totalitate responsabilitatea de a îndeplini aceste obligații.
- i) În cazul unui prejudiciu, liderul de proiect răspunde solidar cu partenerul din vina căruia a fost cauzat prejudiciul
- j) va răspunde de îndeplinirea obiectivelor cuprinse în proiect.

5.2. Drepturi si obligatii ale partenerului/partenerilor

Drepturile partenerului/partenerilor

- a) Partenerii au dreptul, prin transfer de către liderul de parteneriat, la fondurile obținute din procesul de rambursare pentru cheltuielile angajate de către aceștia, care au fost certificate ca eligibile
- b) Partenerii au dreptul să fie consultați cu regularitate de către liderul de proiect, să fie informați despre progresul în implementarea proiectului și să li se furnizeze, de către liderul de proiect copii ale rapoartelor de progres și financiare.
- c) Cheltuielile angajate de parteneri sunt eligibile în același fel ca și cheltuielile angajate de către liderul de parteneriat corespunzător rolurilor avute în proiect

Obligațiile partenerilor:

- a) Sa colaboreze și sa sustina derularea proiectului prin furnizarea de expertiza și resurse umane pentru activitățile de care sunt responsabili
- b) Partenerii sunt obligați să furnizeze liderului de parteneriat orice informații sau documente privind implementarea proiectului, în scopul elaborării rapoartelor de progres

- c) *Partenerii sunt obligați să pună la dispoziția liderului documentațiile de atribuire elaborate în cadrul procedurii de atribuire a contractelor de achiziție publică, spre verificare.*
- d) *Partenerii sunt obligați să transmită copii conforme cu originalul după documentațiile complete de atribuire elaborate în cadrul procedurii de atribuire a contractelor de achiziție publică, în scopul elaborării cererilor de rambursare*
- e) *Sa respecte termenele de derulare a proiectului si decontarea cheltuielilor*
- f) *Sa duca la indeplinire obiectivele cuprinse in proiect*
- g) *Sa deschida conturi bancare dedicate proiectului, in conformitate cu prevederile legale in vigoare*
- h) *Să țină o evidență contabilă distinctă a Proiectului, utilizând conturi analitice dedicate pentru reflectarea tuturor operatiunilor referitoare la implementarea Proiectului, în conformitate cu dispozitiile legale.*
- i) *Să pună la dispozitia auditorului financiar independent si autorizat în condițiile legii toate documentele si/sau informatiile solicitate si să asigure toate condițiile pentru verificarea cheltuielilor de către acesta.*
- k) *Sa puna la dispozitia AM POS Mediu/OI responsabil, Autorității de Certificare si Plată, Autorității de Audit, Departamentului de Luptă Antifraudă, Comisiei Europene, Curtii Europene de Conturi si/sau oricărui alt organism abilitat să verifice modul de utilizare a finanțării nerambursabile, la cerere si în termen, documentele si/sau informatiile solicitate si să asigure toate condițiile pentru efectuarea verificărilor la fata locului.*
- l) *Sa păstreze toate documentele originale, inclusiv documentele contabile, privind activitățile si cheltuielile eligibile în vederea asigurării unei piste de audit adecvate, în conformitate cu regulamentele comunitare si nationale. Toate documentele vor fi păstrate cel puțin 5 ani de la închiderea oficială a POS Mediu.*
- m) *În cazul unui prejudiciu, partenerul din vina căruia a fost cauzat prejudiciul răspunde solidar cu liderul de proiect.*

Art. 6 Roluri și responsabilități în implementarea proiectului

6.1 Rolurile și responsabilitățile sunt descrise în tabelul de mai jos si corespund prevederilor cererii de finanțare - care reprezintă documentul principal în stabilirea acestor aspecte ale parteneriatului:

<i>Organizatia</i>	<i>Roluri si responsabilitati în proiect</i>
<i>Lider de parteneriat</i>	<i>Se vor descrie activitățile și subactivitățile pe care fiecare partener trebuie să le implementeze, în strânsă corelare cu informațiile furnizate în Cererea de finanțare și anexele sale</i>
<i>Partener 1</i>	
<i>Partener 2</i>	

Nota: Se vor descrie rolurile si responsabilitatile fiecarui partener pe durata implementarii proiectului.

6.2 Activitățile ce vor fi implementate de către parteneri sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Organizatia	Activitati subcontractate	Suma	%
Partener principal			
Partener 1			
Partener 2			
TOTAL	X		

(*) % subcontractare din valoarea totală eligibilă a proiectului

Art.7 Angajamente financiare între Parteneri

7.1 Pentru activitățile desfășurate în conformitate cu prevederile Art.5, Partenerii vor angaja următoarele sume reprezentând costurile suportate de aceștia în vederea implementării proiectului, după cum urmează:

Partenerul 1Lei, exclusiv TVA

Partenerul 2Lei, exclusiv TVA

7.2 Cheltuielile efectuate de către Parteneri vor fi rambursate de către AM/OI pe baza documentelor justificative prezentate, în procentele și condițiile stabilite în Contractul de finanțare.

7.3 Cheltuielile cu resursa umană a partenerilor sunt reprezentate de cheltuielile salariale, așa cum sunt prevăzute în Ghidul solicitantului. Costurile angajate de Parteneri sunt eligibile în același fel ca și costurile angajate de către liderul de parteneriat corespunzător rolurilor avute în proiect.

7.4 În cazul în care liderul de parteneriat va solicita AM/OI acordarea de prefinanțare, partile convin ca suma primită să fie repartizată între parteneri după cum urmează:

Organizatia	% primit din prefinanțare
Lider de parteneriat	
Partener 1	
Partener 2	

În vederea recuperării sumelor acordate ca prefinanțare, partenerii răspund solidar în aplicarea mecanismului de recuperare, stabilit de AM/OI, procentele stabilite mai sus pentru acordarea prefinanțării fiind aplicabile și la recuperarea prefinanțării.

7.5 Partile convin ca sumele rambursate de AM corespunzătoare cheltuielilor indirecte declarate în mod forfetar să fie împartite între parteneri după cum urmează:

Organizatia	% cheltuieli indirecte declarate în mod forfetar
Lider de parteneriat	
Partener 1	
Partener 2	

7.6 Partenerii sunt de acord să asigure contribuția la acest proiect așa cum se precizează în cererea de finanțare și în prezentul Acord de Parteneriat. Astfel, Partenerii convin să contribuie la cofinanțarea proiectului după cum urmează: (se adaugă numărul de parteneri prevăzuți în parteneriat).

Organizatia	Contributia la proiect
-------------	------------------------

	LEI
Lider de parteneriat	
Partener 1	
Partener 2	
Total	

Art.8 Achizitii Publice

Achizițiile în cadrul proiectului vor fi făcute de către liderul de parteneriat sau oricare alt partener, cu respectarea condițiilor din contractul de finanțare și a instrucțiunilor emise de AM/OI.

Art. 9 Decontările către Parteneri

9.1 Fiecare partener, pe baza activităților desfășurate și conform timpului alocat de fiecare în parte, va emite o factură/decont (conform prevederilor legale) către lider în termen de.....de la...

9.2. Partile sunt de acord ca transmiterea facturii/decontului să se facă însoțită de documentele justificative ce atestă plata cheltuielilor aferente activităților conform cerințelor AM POS Mediu/OI. La începutul proiectului liderul va notifica partenerii asupra documentelor suport care trebuie transmise.

9.3 Facturile emise de către parteneri vor cuprinde în mod obligatoriu informațiile cerute de Art. 155, alineat 5 al Codului Fiscal precum și:

- a) Activitatea întreprinsă corespunzător proiectului;
- b) Linia de buget din proiect corespunzătoare activității.

9.4 Transferurile către Parteneri vor fi făcute de către lider în conturile partenerilor, conform prevederilor legale în vigoare precum și instrucțiunilor AM/OI responsabil.

9.5 Partenerii vor notifica datele de identificare ale contului/conturilor bancare ale acestora unde Partenerul principal va face transferul sumelor respective.

9.6 Transferurile vor fi făcute în termen de.....zile de la data primirii facturii/decontului.

Plățile către parteneri vor fi făcute după rambursarea sumelor de către AM POS Mediu.

Plățile către parteneri vor fi făcute în lei.

Art.10 Rambursarea cheltuielilor

10.1 Liderul de proiect este responsabil de solicitarea la AM a contravalorii prefinanțării aferente cheltuielilor eligibile aprobate prin proiect.

10.2 Rambursarea cheltuielilor eligibile aprobate prin proiect se va face după depunerea de către lider la OI a Dosarului Cererii de Rambursare.

10.3 Acordarea și utilizarea prefinanțării, precum și rambursarea cheltuielilor se realizează în conformitate cu prevederile legislației în vigoare, și a prevederilor Contractului de Finanțare încheiat între AM și liderul de proiect.

Art. 11 Proprietatea

11.1 Bunurile rezultate și/sau dobândite prin Proiect sunt bunuri proprietate publică a statului și au regimul juridic al bunurilor din domeniul public al statului, potrivit Legii nr. 213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia.

11.2 Părțile au obligația de a asigura funcționarea tuturor bunurilor, echipamentelor achiziționate din finanțarea nerambursabilă, la locul de desfășurare a proiectului și exclusiv în scopul pentru care au fost achiziționate.

11.3 Părțile au obligația să nu înstrăineze, închirieze, gajeze bunurile achiziționate ca urmare a obținerii finanțării prin POS Mediu.

Art. 12 Confidențialitatea

Partile convin sa pastreze în stricta confidențialitate informațiile primite si sunt de acord sa previna orice utilizare sau divulgare neautorizata a unor astfel de informatii. Partile inteleg sa utilizeze informațiile confidențiale doar în scopul de a-si îndeplini obligațiile din prezentul Acord de Parteneriat.

Art. 13 Notificari

13.1 Orice comunicare între Parteneri în legatura cu prezentul Acord se va face în scris;

13.2 Orice document scris trebuie înregistrat atat la transmitere cat si la primire.

13.3 Comunicarile între parti care nu se refera la datele si informațiile confidențiale se vor face de asemenea prin telefon, telegrama, telex, fax sau e-mail, cu conditia ca primirea comunicarii sa fie confirmata în scris.

Art 14 Legea aplicabila

14.1 Prezentului Acord i se va aplica si va fi interpretat în conformitate cu legea română.

14.2 Pe durata prezentului Acord, partile vor avea dreptul sa convina in scris asupra modificarii anumitor clauze, prin act aditional, oricand interesele lor cer acest lucru sau cand aceste circumstante au loc si nu au putut fi prevazute în momentul în care s-a executat prezentul Acord de Parteneriat.

Art. 15 Litigii

Orice disputa care poate lua nastere din sau în legatura cu prezentul Acord va fi solutionata pe calea negocierilor între Parti, iar în situatia în care acestea nu ajung la niciun acord privind solutionarea acestei dispute, aceasta va fi vor fi solutionate de instantele competente.

Art.16 Prevederi finale

16.1 Partile garanteaza ca reprezentantii numiti ale caror semnături apar mai jos au fost investiti, la data executarii prezentului contract, cu toate puterile legale de a semna si executa prezentul Acord de Parteneriat.

16.2 Costurile angajate de parteneri sunt eligibile în acelasi fel ca si costurile angajate de catre beneficiarul finantarii nerambursabile (partenerul principal), corespunzator rolurilor avute în proiect.

16.3 Partenerii vor trebui sa implementeze proiectul in conformitate cu metodologia, termele si alte specificatii prevazute in cererea de finantare.

16.4 In cazul unor corectii financiare decise de AM/OI urmare unor nereguli, acestea vor fi suportate si de catre parteneri, in limita activitatilor partenerului aflate intr-un raport direct cu corectia respectiva.

16.5 Clauzele contractului de finantare semnat intre Beneficiar si AM POS Mediu/OI vor fi

Semnături

Lider de parteneriat	Numele si functia persoanelor autorizate sa semneze	Semnatura	Data si locul
Partener 1	Numele si functia persoanelor autorizate sa semneze	Semnatura	Data si locul
Partener 2	Numele si functia persoanelor autorizate sa semneze	Semnatura	Data si locul

(tabelul se poate completa în continuare, acolo unde sunt mai mult de doi parteneri)

aplicabile mutatis mutandis si partenerilor.

Prezentul Acord a fost întocmit si semnat la astazi, [.....] în 4 (patru) exemplare originale, în limba romana, cate unul pentru fiecare parte si unul pentru AM POS Mediu toate avand aceeasi valoare legală.

Parteneriate încheiate între școli

Astfel de tipuri de parteneriate pot fi încheiate cu scopul realizării unor programe educaționale dedicate unor grupuri/persoane defavorizate sau care, din diverse motive, au nevoie să-și completeze studiile, ori, pot beneficia de prevederile acestor acorduri pentru o mobilitate profesională facilă (titularizare, transfer de posturi etc). Cele mai cunoscute parteneriate de acest tip sunt programul ” A doua Șansă” sau cele realizate prin ”consorțiile școlare”.

Programul ” A doua șansă” reprezintă un tip partenerial realizat de școli pe verticală: *primar – gimnazial sau gimnazial –liceal*, cu scopul de a oferi posibilități reale persoanelor adulte (care au depășit vârsta de școlarizare) pentru completarea studiilor. În cadrul programului, cursanții pot parcurge, ”accelerat” programele de pregătire aferente a unuia sa chiar două cicluri de școlarizare, putând finaliza programul respectiv cu certificarea unei calificări profesionale. În acest caz, programul se derulează pe baza unui parteneriat încheiat între o școală gimnazială (acreditată pe nivelul gimnazial) și un liceu tehnologic, acreditat pe una/mai multe calificări profesionale, incluse în program. La finalizarea programului, cursanții pot susține examen de certificare pe una dintre calificările cuprinse în program, actele de studii fiind eliberate de liceul tehnologic aflat în program.

Parteneriate în cadrul consorțiilor școlare

Este un ”parteneriat contractual” stabilit între două sau mai multe unități de învățământ cu scopul asigurării : mobilității personalului între unitățile consorțiului; utilizării în comun a resurselor unităților de învățământ cuprinse în consorțiu; ”lărgirea oportunităților de învățare oferite elevilor și recunoașterea reciprocă a rezultatelor învățării și evaluării

acestora”³⁵. Este un parteneriat stabilit prin lege, un parteneriat care ar trebui să ofere numeroase posibilități școlilor pentru rezolvarea problemelor locale dar și pentru dezvoltarea acestora. Conform statisticilor, în anul 2012 existau, aproximativ, 121 de consorții școlare la nivelul țării. Totuși, posibilitățile de dezvoltare ale acestor parteneriate sunt destul de limitate și, încă insuficient fructificate.

Înființarea, organizarea și funcționarea consorțiilor școlare în sistemul educațional românesc, este reglementată prin OM nr. 5488/2011.

Studiu de caz: Contractul de parteneriat încheiat între școlile participante la constituirea unui consorțiu școlar (conform Legii educației naționale nr.1/2011).

CONTRACT DE PARTENERIAT (CONSORȚIU ȘCOLAR)

Nr. /

ARTICOLUL 1

Partile contractante

Unitatea de invatamant, cu sediul in,
str. nr., judetul, tel./fax
....., e-mail, C.U.I., reprezentata prin
....., avand functia de director

Unitatea de invatamant, cu sediul in,
str. nr., judetul, tel./fax
....., e-mail, C.U.I., reprezentata prin
....., avand functia de director
..... (si celelalte posibile unitati scolare)

ARTICOLUL 2

Obiectul contractului

Prezentul contract are ca obiect constituirea consorțiului școlar între partile contractante, conform Legii educației naționale nr. 1/2011 și Regulamentului-cadru pentru organizarea și funcționarea consorțiilor școlare, aprobat prin Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 5.488/2011.

Denumirea consorțiului școlar este

Domenii principale de activitate ale consorțiului școlar:

Consortiul școlar se înființează pentru a asigura:

- mobilitatea personalului între unitățile de învățământ preuniversitar ale consorțiului școlar;
- utilizarea în comun a resurselor unităților de învățământ preuniversitar ale consorțiului școlar;

³⁵ Legea educației naționale nr. 1/2011, art. 62 (2)

- c) largirea oportunitatilor de invatare oferite elevilor si recunoasterea reciproca a rezultatelor invatarii si evaluarii acestora;
- d) facilitarea accesului la servicii educationale de calitate pentru toti elevii;
- e) imbunatatirea calitatii serviciului de educatie prin adaptarea la nevoile si optiunile elevilor (curriculum la decizia scolii adoptat in functie de necesitatile unitatilor de invatamant ce fac parte din consortiul scolar);
- f) dezvoltarea de programe curriculare si extracurriculare;
- g) eficientizarea alocarii de resurse de la bugetele locale si utilizarea sustenabila a bugetelor proprii;
- h) accesul unitatilor de invatamant din cadrul consortiului scolar la proiecte in parteneriat cu alte institutii si organizatii publice sau private, din tara ori din strainatate;
- i) efectuarea de stagii de pregatire practica atat pentru elevii unitatilor de invatamant tehnologic, cat si pentru cei inscrisi in alte programe de educatie curriculare sau extracurriculare;
- j) investigarea si planificarea coordonata a ofertei, pe termen mediu si lung, pentru acoperirea optima a nevoilor de educatie si formare profesionala in teritoriu;
- k) actiuni coordonate pentru acoperirea nevoilor de orientare si consiliere a elevilor;
- l) colaborarea in teritoriu pentru asistenta specializata, consiliere si sprijin in favoarea familiilor elevilor cu risc de parasire timpurie a scolii;
- m) colaborarea pentru specializarile/calificarile care presupun competente combinate;
- n) promovarea colaborarii interdisciplinare in vederea stimulării inovării și formării competențelor pentru dezvoltare sustenabilă în societatea cunoașterii;
- o) colaborarea pentru asigurarea calitatii prin benchmarking (schimb de bune practici in cadrul rețelei și cu școli din Uniunea Europeană, în special privind implementarea asigurării calitatii, învățarea centrată pe elev, elevii cu nevoi speciale, elaborarea de materiale de învățare etc.);
- p) realizarea de actiuni comune de marketing pe piata serviciilor educationale;
- q) diversificarea ofertei de servicii educationale, prin programe de stimulare a performantei, de educatie timpurie, de realizare a programului "Scoala dupa scoala", de formare a adultilor, contractarea unor servicii pentru intreprinderi si comunitatile locale (de exemplu, studii, cercetari, consultanta etc.);
- r) alte obiective

ARTICOLUL 3

Drepturile si obligatiile unitatilor de invatamant preuniversitar parte in consortii scolare

(1) Unitatile de invatamant preuniversitar parte in consortii scolare beneficiaza de urmatoarele drepturi:

- a) sa ia parte, prin reprezentare, la toate intrunirile consortiului scolar, precum si la procesul de luare a hotararilor;
- b) sa isi prezinte in mod liber problemele cu care se confrunta;
- c) sa primeasca sprijin, atunci cand solicita, din partea celorlalti membri ai consortiului scolar;
- d) sa fie implicate in proiectele desfasurate de catre consortiul scolar;
- e) alte drepturi

(2) Unitatile de invatamant preuniversitar parte in consortii scolare au urmatoarele obligatii:

- a) sa desemneze toti membrii consiliului de administratie care le vor reprezenta in consortiul scolar;
- b) sa participe, prin intermediul reprezentantilor, la toate intrunirile consortiului scolar si la adoptarea tuturor hotararilor;
- c) sa contribuie la elaborarea planului de actiune al consortiului scolar (P.A.C.) si la indeplinirea acestor obiective;

- d) sa informeze prompt conducerea consorțiului scolar cu privire la orice modificari aparute in structura lor;
- e) sa sprijine celelalte unitati de invatamant preuniversitar din cadrul consorțiului scolar, atunci cand acestea le solicita aportul;
- f) sa participe prin alocari financiare la proiectele comune;
- g) alte obligatii

ARTICOLUL 4

Incetarea consorțiului scolar

Consortiul scolar inceteaza prin:

- a) desfiintare cu acordul partilor;
- b) incetare de drept.

ARTICOLUL 5

Retragerea/Excluderea partilor contractante

(1) O unitate de invatamant preuniversitar parte a consorțiului scolar constituit se poate retrage in urmatoarele conditii:

(2) O unitate de invatamant preuniversitar parte a consorțiului scolar constituit poate fi exclusa sau isi pierde dreptul de partener in cadrul consorțiului scolar atunci cand:

- a) nu mai indeplineste conditiile prevazute la art. 4 din Regulamentul-cadru pentru organizarea si functionarea consorțiilor scolare, aprobat prin Ordinul ministrului educatiei, cercetarii, tineretului si sportului nr. 5.488/2011;
- b) alte situatii

ARTICOLUL 6

Durata contractului

Prezentul contract se incheie pentru o durata de, cu incepere din data de Contractul poate fi prelungit prin acordul scris al partilor contractante cu cel putin 15 zile inainte de expirare.

Partile contractante au dreptul, pe durata indeplinirii contractului, de a conveni modificarea clauzelor contractului printr-un act aditional la contractul de parteneriat, prin consens, in cadrul consorțiului.

Eventualele litigii care s-ar putea ivi in legatura cu prezentul contract vor fi solutionate pe cale amiabila.

Prezentul contract de parteneriat a fost incheiat astazi,, in exemplare originale, cate unul pentru fiecare parte.

2. Parteneriate educaționale trans-sistemice (Erasmus, etc)

ANPCDEFP³⁶ – Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale sau "Agenția AN" cum se autointitulează pe site-ul de prezentare, este instituția (aflată în subordinea ministerului educației) "responsabilă" cu "implementarea programelor comunitare "LLL", YiA (Tineret în Acțiune) și Erasmus Mundus (2007 -2013). ANPCDEFP a fost desemnată ca fiind agenția de implementare a programului "Erasmus +" (2014 -2020).

Din site-ul de prezentare aflăm că agenția are certificare pentru sistemul de management al calității după ISO 9001:2008 și, remarcabil, este singura instituție din mediul educațional care a reușit să primească primul (dintre cele trei niveluri) ale Modelului de Excelență European (EFQM) – *committed to excellence – angajament pentru excelență !*

Unul dintre cele mai importante programe gestionate de către ANPCDEFP este Erasmus + care include *parteneriatele strategice. Ce se poate face cu astfel de parteneriate?*

*"Proiectele de parteneriat strategic în domeniul școlar își propun să sprijine dezvoltarea, transferul și/sau implementarea de practici inovatoare, precum și implementarea de inițiative comune cu scopul promovării, cooperării, învățării reciproce (peer learning) și schimbului de experiență la nivel european."*³⁷

Astfel de parteneriate pot implica: doar școli, instituții, organisme, autorități locale/regionale cu atribuții în domeniul educației. Principalele obiective care se pot derula

³⁶ <http://www.anpcdefp.ro/anpcdefp.php?id=1&link=15>

³⁷ <http://www.erasmusplus.ro/educatie-scolara-parteneriate>

în cadrul parteneriatelor strategice pot cuprinde activități referitoare la: ”dezvoltarea, testarea, adaptarea și adoptarea /punerea în aplicare de practici inovatoare referitoare la: noi programe de învățământ, cursuri, materiale, metodologii și abordări noi în predare și învățare etc” Toate aspectele sunt dezvoltate pe pagina de prezentare a programului³⁸.

Activitățile programului pot include ” *facilitarea recunoașterii și certificării aptitudinilor și competențelor la nivel național prin corelarea lor cu cadrele europene și naționale de calificare și cu ajutorul instrumentelor de validare ale UE.*”

Parteneriatul strategic stabilit prin ”Erasmus +” include:

- mobilitate mixtă a elevilor;
- schimburi de grupuri de elevi pe termen scurt;
- mobilități de studiu ale elevilor pe termen lung (2-12 luni);
- evenimente comune de formare a personalului pe termen scurt – de la 5 zile la 2 luni;
- misiuni de predare pe termen lung (2-12 luni)

Candidatura pentru astfel de programe poate fi depusă de către instituții/organizații cu atribuții și implicate în mediul educațional (școli, instituții de învățământ, inspectorate școlare CCD-uri etc)

Instrumentele de căutare a școlilor partenere: *eTwining* și *SEG –School Education Gateway*. Toate elementele specifice unui astfel de parteneriat pot fi găsite pe site-ul ANPCDFEP, la adresa: <http://www.erasmusplus.ro/educatie-scolara-parteneriate>

Studiu de caz:

- 1. Model de contract pentru parteneriate strategice, conform ANPCDFEP, Erasmus+**
- 2. Promovarea programului „Erasmus plus” în sistemul educațional preuniversitar;**

³⁸ <http://www.erasmusplus.ro/educatie-scolara-parteneriate>

3. Benchmark și benchmarking în educație. Cum, Cine?

Schimbările sociale și volumul imens de cunoștințe și informații acumulat (dar care se extinde cu o viteză amețitoare) sunt noi provocări pentru educația, ca proces global. Un fenomen extrem de prezent creează o presiune asupra lumii contemporane: Orice persoană, indiferent de pregătire, are acces la fluxurile informaționale care devin din ce în ce mai consistente și mai consistente...În același timp, viteza de acces crește accelerat spre limite neimaginabile!

Prin urmare, *”cerințele solicitate pentru persoanele educate vor crește, în următorii ani, la niveluri fără precedent! Cei care vor învăța rapid și care vor putea absorbi și organiza eficient fluxurile informaționale astfel încât să utilizeze ceea ce absorb, în mod creativ, vor prospera și vor avansa în societatea globalizată. Ceilalți vor fi într-un pericol major: cel de a rămâne în urmă și depășiți de realitate!”*³⁹

Este o observație cât se poate de normală și pertinentă, în contextul descris anterior. Observația în sine nu este doar un semnal de alarmă, este cu mult mai mult! Cei care nu înțeleg esența acestui semnal deja au pierdut un timp esențial pentru a recupera ceva din avansul celor care au înțeles!

În Statele Unite, după schimbarea de paradigmă la începutul anilor *90 spre o educație bazată pe standarde, s-a stabilit că abordarea cea mai eficientă, în mediul educațional, este cea bazată pe standarde, în ”traducere” : care ar trebui să fie competențele (standardele) pe care ar trebui să le atingă un absolvent al unui ciclu de școlarizare?

Prin urmare, construcția unor teste standardizate (de referință) care, prin parcurgerea lor, elevul/studentul să atingă standardele stabilite, a devenit nu numai inevitabilă, a devenit o practică națională (în USA) astfel încât studenții și elevii pot avea acces on line/off line la astfel de tipuri de teste, a căror filozofie conduc către standardele stabilite la nivel național.

³⁹ <http://www.ati-online.com/pdfs/researchK12/BenchmarkAssessment.pdf>

Ce înseamnă stabilirea unor benchmark-uri în educație (cazul USA)?

În cazul descris mai sus (educația bazată pe standarde – USA, denumită și BSE⁴⁰) înseamnă stabilirea unor *repere – niveluri prestabilite, relevante la nivel de sistem educațional*, extrem de importante – pentru analiza rezultatelor testelor de referință în cazul acestei abordări. Totuși, abordarea este cu mult mai sofisticată, în sensul unor analize extrem de avansate a rezultatelor în jurul reperelor stabilite.⁴¹

Există o preocupare, la nivel global, pentru un proces de benchmarking în mediile educaționale?

Există și este foarte importantă pentru toate sistemele educaționale din lume. ”Benchmarking-ul mondial” este un instrument de măsurare extrem de important pentru economiile performante care pot analiza și implementa, prin intermediul acestui instrument, măsurile necesare îmbunătățirii performanțelor sistemelor educaționale.

Benchmarking-ul este un proces/instrument critic pentru studierea sistemelor educaționale ale diferitelor economii.

Beneficiile unui astfel de proces sunt enorme:

- Permite schimbul de experiențe utile între economii;
- Creează oportunități de împărtășire între actori implicați în mediul educațional a celor *mai bune practici, a bunelor practici sau a practicilor comune*;
- Extinde posibilitățile de comunicare (prin intermediul internetului) și colaborare cu idei utile și performante în domeniul educațional;
- Oferă modele performante și posibilități reale de promovare a acestor modele în medii educaționale care nu au acces la tipul respectiv de modele;
- Poate crea un laborator la scară globală pentru schimbul de idei și o colaborare eficientă în domeniul educațional.

Unele opțiuni pentru benchmarking internațional:

- Programul PISA (*program pentru evaluarea alfabetizării și nu de curriculum*). PISA măsoară cumulativ ”randamentul” din experiența acumulată de elev până la momentul respectiv, precum și modul cum este aplicată matematica la situații reale din viață.
- Programul TIMSS (program de evaluare pe bază de curriculum), urmărește ce competențe ar trebui să atingă studiul matematicii în școli.⁴²

Bechmarking-ul este un proces asociat cu momentele de declin ale firmei Rank Xerox în anii *80. Concurența acerbă a firmelor din domeniu au condus la o slăbire impresionantă a cotei de piață a firmei respective. Unul dintre managerii firmei, David T.Kearnes a constatat că procentul costurilor de producție în firmă erau cu mult mai mari decât la firmele

⁴⁰ BSE –Education based on standards

⁴¹ Benchmark Assessment in Standards-Based Education: The Galileo K-12 Online Educational Management System, <http://www.ati-online.com/pdfs/researchK12/BenchmarkAssessment.pdf>

⁴² http://hrd.apec.org/index.php/International_Benchmarking_in_Education. APEC este Cadrul de Cooperare Economică Asia –Pacific (21 de membri). EDnet – este rețeaua special create de APEC pentru cooperare în domeniul educational.

concurrente.⁴³ Kearnes a avut ideea introducerii unui program riguros de reducere a costurilor de fabricație și a lansat proiectul "lider prin calitate". O parte importantă a acestui proiect a fost benchmarking-ul. Rank Xerox a devenit unul dintre cele mai importante exemple de implementare a benchmarking-ului.

Cum este abordat benchmarking-ul?

Procesul respectiv include mai multe etape:

- "Etapa pregătitoare⁴⁴ - definirea scopului proiectului, stabilirea partenerului și constituirea echipei dedicată procesului respectiv;
- Etapa de colectare și de comparare a datelor (benchmarking cantitativ) – presupune colectarea datelor, analiza și evaluarea lor cu scopul determinării celor mai bune performanțe în zona în care se realizează evaluarea comparativă;
- Analiza datelor colectate (benchmarking calitativ) – desfășurarea procesului de benchmarking prin compararea datelor din firmă cu cele colectate.
- Îmbunătățirea procesului de benchmarking - elaborarea măsurilor și a metodologiei de îmbunătățire, punerea în aplicare a acestora, monitorizarea și controlul evoluției rezultatelor.

După nivelul de performanță abordat, benchmarking-ul poate fi⁴⁵:

- **De performanță** – focalizare pe datele oficiale publicate de firme/organizații luate în studiu (conduse ca "studii oarbe") acestea pot fi întreprinse de firme de consultanță, costul fiind destul de redus;
- **Strategic** – analiza liderilor mondiali în domeniul respectiv, cu scopul determinării oportunităților de schimbare a strategiei proceselor principale;
- **De proces** – analiza performanțelor realizate de liderii din domeniu, în procesele – cheie, indiferent de domeniul de activitate. În această etapă, studiile sunt realizate de către echipe de specialiști din interiorul procesului.

Un model de abordare ale procesului de benchmarking poate fi: **Planificare – Colectează – Analizează –Adaptează**. Evident, un model construit pe același tipar cu ciclul lui Deming.

Benchmarking: David T. Kearnes (Rank Xerox) -"un proces continuu de măsurare a produselor, serviciilor si a practicilor unei companii cu cei mai puternici competitori sau cu acele companii considerate ca fiind lideri într-un anumit domeniu".

Cum se poate aplica procesul de benchmarking în sistemul educațional?

⁴³<https://force9.files.wordpress.com/2009/03/xerox1.pdf>

⁴⁴ <http://www.acumenintegrat.ro/conferinta-managementul-performantei-2014-ziu-a-1-benchmarking-un-element-cheie-management/>

⁴⁵ agpitt.ro/wp-content/uploads/pdf/Modul%20Benchmarking.pdf

1. O modalitate am descris-o mai sus, prin conectarea testelor PISA într-un astfel de proces. Orice sistem educațional își poate compara performanțele cu repere din clasamentul PISA sau TIMSS, între două ediții succesive. Pentru măsurarea progreselor pot fi realizate analize de sistem prin comparație cu puncte relevante din clasament:

- Valoarea medie a clasamentului;
- Media ultimelor clasate;
- Media primelor clasate;
- Media celor mai bune rezultate din zona geografică (Sud –Estul Europei, spre exemplu);
- Media celor mai bune rezultate în Europa;
- Etc.

Evident, astfel de comparații presupun analize statistice serioase și, mai ales identificarea cauzelor care conduc la rezultate nerelevante sau ne semnificative față de mediile/repererele menționate anterior.

2. O altă modalitate constă în stabilirea celor mai bune *performanțe*⁴⁶ obținute de școli dintr-un anumit nivel de învățământ. Exemplu: licee teoretice, licee tehnologice dintr-un domeniu de pregătire specific. În acest sens, se poate stabili un benchmark pentru grupul de școli din segmentul respectiv, media celor mai bune performanțe și media celor mai slabe performanțe. Este foarte important de observat:

- a. Școlile care au obținut performanțe la nivelul benchmark-ului își mențin, scad sau cresc performanțele respective;
- b. Care sunt metodele/practicile specifice aplicate de școlile respective;
- c. Cum pot fi adaptate și la alte școli din grupul de benchmarking?
- d. Ce procese sunt necesare pentru diseminarea bunelor practici în grupul de "benchmarking"?

Preocupările pentru procesul de benchmarking sunt din ce în ce mai serioase la nivelul specialiștilor în educație. Tot mai multe organizații în domeniu studiază posibilitățile obținerii unor performanțe notabile prin acest proces⁴⁷.

Spre exemplu, un studiu realizat de *Center on International Education Benchmarking*⁴⁸, în luna august 2015, pentru stabilirea criteriilor eligibile referitoare la cei mai buni manageri/lideri de școli în contextul globalizării și a provocărilor actuale, relevă următoarele "criterii":

- *Calificările didactice;*
- *Abilități de leadership;*
- *Experiență în conducere (management);*
- *Experiență didactică.*

⁴⁶ NA: Prin performanțe se poate înțelege: rezultate la examene naționale, angajabilitate (procent de absolvenți angajați în profilul școlarizat), numărul de clase școlarizate într-un anumit profil, dezvoltarea/extinderea școlii și pe alte calificări/specializări din domeniul respectiv, încheiere de contracte cu parteneri economici etc

⁴⁷ Exemplu: Center on International Education Benchmarking , <http://www.ncee.org/2015/08/statistic-of-the-month-how-top-performers-choose-school-principals/>

⁴⁸ <http://www.ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/>

Toate aceste criterii, "așezate" într-o Diagramă Venn, redau prin interferență, zonele geografice (sistemele educaționale) aflate în studiu, care aplică într-o măsură considerabilă criteriile eligibile enumerate (figura 6).

Studiul scoate în evidență câteva aspecte deosebit de importante:

- Directorii de școli nou numiți în funcție, trebuie să parcurgă 300 de ore de pregătire în management, care include tutela unui mentor. După absolvirea stagiului de pregătire primesc o certificare a pregătirii lor în domeniul respectiv;

- În Singapore, persoanele care aspiră la funcția de director de școală, trebuie să aibă, în primul rând o bogată și relevantă experiență didactică. Din rândul acestor persoane sunt selectați noii directori care vor parcurge, obligatoriu, un curs de 6 luni în urma căruia vor primi o diplomă de calificare în profesia de manager/director de școală. Cursul este gratuit, costurile fiind acoperite de către Ministerul Educației. Directorii adjuncți (vice-directorii) parcurg un program de pregătire de 17 săptămâni, în aceleași condiții;

- În Ontario (Canada) experiența viitorilor directori trebuie să fie de cel puțin 5 ani la catedră și toate calificările în acest domeniu (250 de ore cursuri, finalizate cu diplomă de calificare în domeniul respectiv);

- În Hong Kong, un aspirant la funcția de director de școală trebuie să parcurgă un curs specific profesiei de director, să treacă un test de aptitudini, să prezinte un portofoliu prin care să demonstreze dezvoltare profesională prin care să demonstreze calități de lider și o viziune relevantă pentru dezvoltarea școlii.

Eligibility Criteria for New School Leaders

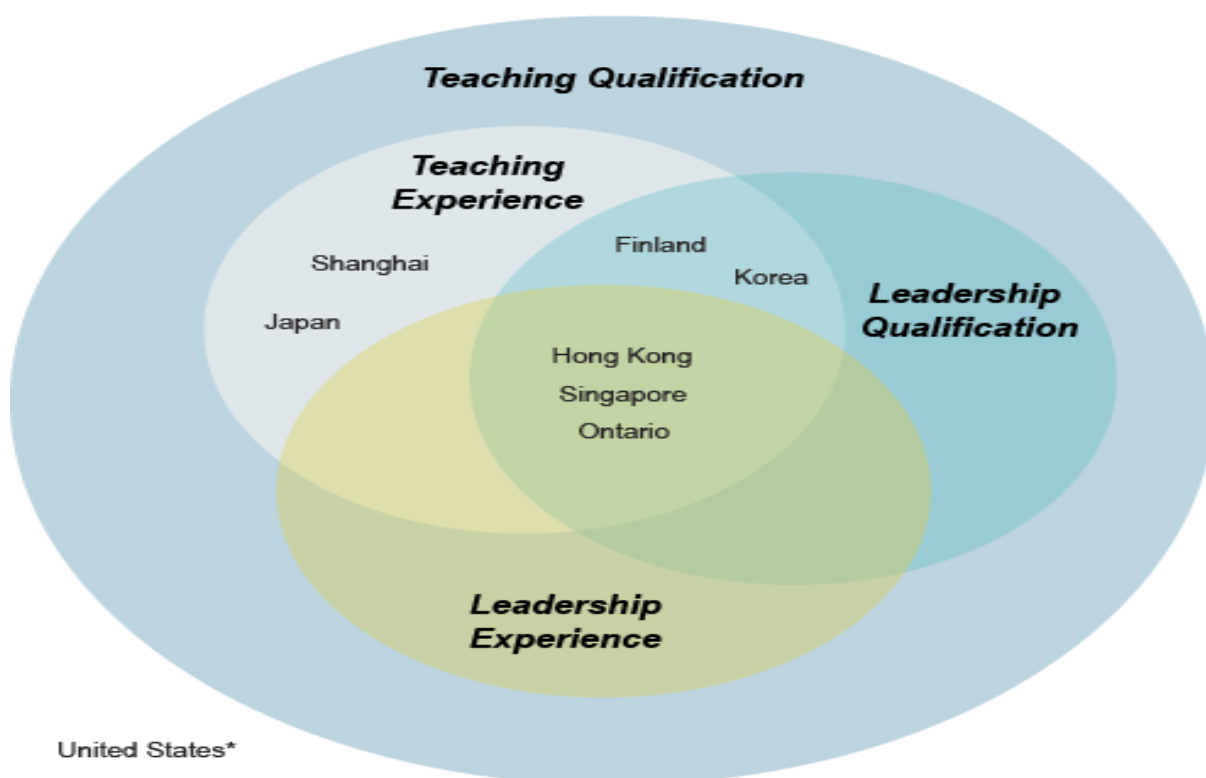


Figura 6: Criterii de eligibilitate a liderilor pentru noua școală a Secolului XXI DE
Sursa:<http://www.ncee.org/2015/08/statistic-of-the-month-how-top-performers-choose-school-principals/>

Benchmarking informal în sistemul de învățământ preuniversitar actual?

Vom asocia acest tip de abordare cu un "benchmark" stabilit aleatoriu la nivel de sistem: aprecierea performanțelor unei școli după nr. de olimpici pe care aceasta îi are la un moment dat (sau în mod constant!). Un asemenea proces s-a "instalat" aproape ad-hoc în sistemul educațional, fiind singurul indicator de performanță al unei școli din sistem. Totuși, nu a existat un proces real de comparare nici pe acest tip de indicator, deși, destul de frecvent în sistem.

O perspectivă deosebit de importantă putea să "vină" din "zona" de evaluare sistemică a ARACIP. Deocamdată se lasă așteptată această perspectivă și nu se întrevede o îmbunătățire a acesteia ...

4. ANEXE: INSTITUȚII EUROPENE PENTRU REȚELE EDUCAȚIONALE

Elaborarea unor reguli și referențiale de tip Bologna, Bergen, Munchen etc, au condus la apariția unor instituții cu scopul coordonării principalelor rețele constituite la nivelul mediilor educaționale din spațiul comunitar. Aceste instituții au fost legate, mai ales, de un concept care a pătruns tot mai mult în mediul educațional: ”asigurarea calității”⁴⁹ pentru a coordona în mod științific, eforturile sistemelor educaționale de a merge pe un drum ”stabil” al performanțelor educaționale.

Prezentăm câteva dintre cele mai importante astfel de organisme/instituții:

a. ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education⁵⁰ *(Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior)*

Este organizația ”umbrelă” pentru instituțiile/agențiile din spațiul european responsabile cu asigurarea calității în învățământul superior. ENQA are sediul în Bruxelles, Belgia. ENQA a fost înființată în 2000 cu denumirea Rețeaua Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior. În 2004 rețeaua s-a transformat în Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA). Toate țările comunitare sunt reprezentate prin agenții naționale în cadrul ENQA.

Misiunea ENQA este de ”a promova ameliorarea calității și de a dezvolta o cultură a calității în învățământul superior”.

ENQA facilitează accesul la bunele practici din învățământul superior european și promovează schimbul acestora (inclusiv prin procese specifice de benchmarking). ENQA declară aderarea la valori esențiale, precum: transparență, independență, colaborare, integritate. Organizația coordonează, cel puțin 6 grupuri de lucru în următoarele domenii: *impactul asigurării calității (în învățământul superior); QA în programul LLL; dezvoltarea personalului; implicarea părților interesate în procesul de asigurare a calității (în educație); abordarea excelenței etc.*

Unul dintre cele mai importante documente elaborate de ENQA este ”*Standardele și Liniile Directoare pentru QA în Spațiul European al Învățământului Superior (revizuit 2015)*”

⁴⁹ ”Quality assurance”

⁵⁰ <http://www.enqa.eu/>

Instituția responsabilă cu procesul de asigurare a calității educației în învățământul superior este ARACIS⁵¹ Evaluarea agenției de către experți din cadrul ENQA, realizată în 2013, relevă o evoluție substanțială a acestei agenții față de rapoartele întocmite cu ocazia înscrierii în agenția europeană. ARACIS este agenția care se ocupă cu autorizarea/acreditarea programelor și instituțiilor de învățământ superior din sistemul educațional românesc. În urma evaluărilor, ARACIS propune acordarea autorizării/acreditării unui program de studiu/facultate/universitate prin hotărâre de guvern.

b. EQAVET- European Quality Assurance in Vocational Education and Training

EQAVET⁵² este agenția care se ocupă de monitorizarea procesului de implementare a Cadrului European de Referință pentru Asigurarea Calității în Educație și Formare Profesională⁵³. EQAVET este un instrument de "referință" – un referențial al cărui scop este acela de a facilita promovarea și îmbunătățirea continuă a sistemelor de educație din spațiul comunitar. EQAVET implică: *înființarea de puncte naționale de referință pentru asigurarea calității (în VET); participare activă la rețeaua europeană de asigurare a calității; promovarea activă a cadrului (referențialului respectiv) și dezvoltarea unei culturi care să conducă (efectiv) la asigurarea calității în educație și formare profesională*. De reținut că EQAVET este o comunitate voluntară, fără impuneri sau restricții, dar deosebit de importantă pentru demersul dezvoltării unei culturi a calității în sistemele educaționale și formare profesională. EQAVET este o comunitate care numără peste 30 de membri (din Europa – atât din spațiul comunitar cât și din afara acestuia).

EQAVET reprezintă un demers esențial pentru o construcție solidă privind asigurarea calității în sistemele de educație și formare profesională din Europa. EQAVET este o interfață importantă între formarea inițială (sistemele de educație) și formarea profesională (continuă și formarea adulților). De asemenea, poate fi considerat un instrument deosebit de util pentru o integrare mai ușoară a absolvenților unui ciclu de învățământ (sau certificare a unei calificări profesionale) în spațiul pieței muncii!

Punctul de referință, din România, asociat la EQAVET, este GNAC (Grupul Național pentru Asigurarea calității în România).

Unul dintre scopurile esențiale ale EQAVET este acela de a sprijini dezvoltarea de referențiale și instrumente europene care să conducă la transparența, recunoașterea și calitatea competențelor și a calificărilor în vederea obținerii unei mobilități eficiente a muncitorilor în spațiul european.

c. GNAC (ROMANIA) – GRUPUL NAȚIONAL PENTRU ASIGURAREA CALITĂȚII (În educație și formare profesională)

⁵¹ <http://www.aracis.ro/nc/despre-aracis/>

⁵² EQAVET- European Quality Assurance in Vocational Education and Training, <http://www.eqavet.eu>

⁵³ EQARF - CERAC

GNAC⁵⁴ este, conform site-ului de promovare, ”o structură informală, care funcționează ca punct național de referință al Rețelei Europene pentru Asigurarea calității în Educație și Formarea Profesională (EQAVET), având ca principală funcție coordonarea și armonizarea sistemelor de asigurare a calității în educație și formarea profesională.” Păi tocmai am stabilit că EQAVET este o ”comunitate” și nu o rețea! Trebuie să clarificăm multe, foarte multe concepte preluate în grabă și, mai ales fără o studiere serioasă a acestora sau a implicațiilor și efectelor utilizării acestora....

Bun! GNAC a apărut ca un răspuns (pozitiv) la demersul european pentru a crea o comunitate – o rețea a sistemelor de educație și formare profesională care să promoveze îmbunătățirea calității în aceste sisteme!

Un demers absolut pozitiv și deosebit de apreciabil! Totuși, de ce nu își face simțită ”prezența” acest ”nucleu” generator de calitate, în sistemul educațional românesc?

Scopul esențial al GNAC era acela de a ” *elabora și a pilota o strategie de comunicare pentru Punctul National de Referință al EQAVET (GNAC) în vederea implementării politicilor și instrumentelor europene în domeniul educației și formării profesionale, în special a Recomandării Parlamentului European și a Consiliului din 18 iunie 2009 privind stabilirea unui Cadru European de Referință pentru Asigurarea Calității în Educație și Formarea Profesională (Recomandarea EQAVET)*”⁵⁵.

Deci, avem câteva aspecte (pozitive) deosebit de importante:

- În 2008 a CE a formulat o recomandare privind crearea unui referențial privind QA în educație și formare profesională⁵⁶;
- În decembrie 2008 PE (Parlamentul European și Consiliul) au hotărât instituirea acestui referențial;
- În iunie 2009 PE a formulat recomandarea referitoare la implementarea prevederilor acestui referențial.
- După 2009 s-a constituit GNAC (România).

Problema este următoarea:

Deși EQAVET se referă, fără discuție la **TOT CE ÎNSEAMNĂ EDUCAȚIE** (formare inițială și după), în România, acest demers a fost abordat secvențial, făcându-se o asociere absolut nejustificată între **EDUCAȚIA ȘI FORMAREA PROFESIONALĂ** cu **ÎNVĂȚĂMÂNTUL PROFESIONAL ȘI TEHNIC ROMÂNESC!**

Fără comentarii!

O asemenea abordare a cauzat imense prejudicii demersului real al asigurării calității în România, inducând ideea că elementele componente recomandării EQAVET sunt valabile

⁵⁴ <http://www.gnac.ro/>

⁵⁵ NA: Desigur, recomandarea este a CE și s-a concretizat printr-o hotărâre a PE în 20dec.2008 referitoare la această problemă deosebită (a asigurării calității în educație și formare profesională)

⁵⁶ NA – prin această sintagmă trebuie să înțelegem sistemul formalizat (inițial) – educație și cel ”după” – formarea profesională!

doar pentru anumite părți din sistemul educațional (românesc): IPT – asociat, greșit cu VET, în realitate fiind TVE!⁵⁷

Din păcate prezența GNAC în peisajul educațional românesc este aproape necunoscută și nesemnificativă! Efectele acestei prezențe sunt la fel de nesemnificative! Prin urmare, demersul asigurării calității în educația și formarea profesională din România mai are de așteptat!

Notă:

DE CONSULTAT SITE-UL GNAC - <http://www.gnac.ro/>

Bibliografie:

Referințe bibliografice

1. "How good is our school – journey to excellence".Sursa: <http://www.journeytoexcellence.org.uk>
2. ARACIP – Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, <http://www.edu.ro/index.php/articles/c5>
3. ARACIS – Agenția Română de Asigurare a Calității Educației în Învățământul Superior, <http://www.aracis.ro/>
4. ASQ: <http://asq.org/glossary/q.html>
5. BusinessDictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/inspection.html>
6. CEDEFOP Glossary, www.cedefop.europa.eu/files/4106_en.pdf
7. Chină, R. Calitatea în Educație versus Calitatea Educației. Revista "Calitatea Acces la Succes, Vol.15. nr. 139, Aprilie , iunie 2014
8. Chină, R.(2012) Îmbunătățirea Calității Educației în Învățământul Preuniversitar pe baza Referențialului ISO 9001 și a Modelului de Excelență al EFQM/ UNIBUC, <http://www.unibuc.ro/>
9. CNDIPT - Centrul Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic (CNDIPT), www.tvet.ro
10. CNEAIP – Comisia Națională de Autorizare și Acreditare a Învățământului Particular, www.aracip.edu.ro
11. Crosby, P. – Quality is free-if you understanding it, www.philiprosby.com
12. Drăgulănescu, N.G., Chină, R. Acțiuni corective și corecții oportune în actuala abordare românească a asigurării calității educației, Revista "Calitatea Acces la Succes", nr. 4 - 8 2010.
13. Drăgulănescu, N.G., Chină, R. și alții: "Asigurarea calității educației- o abordare proactivă(2014). Editura Standardizarea, București
14. English, L. - The TIQM Quality System for Total Information Quality Management: Business through Information Excellence, MIT Information Quality Industry Symposium, July 15-17, 2009,<http://mitiq.mit.edu/>
15. EQARF, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content>
16. EQF, <http://ec.europa.eu/ploteus>
17. HG nr. 21/2007
18. HG nr.1534/2008

⁵⁷ NA: Technical Vocational Educational (TVE) și nu Vocal Education an Training(VET)

19. HG nr.22/2007
20. Nicolescu, B. Noi particula și lumea(2007). Editura Junimea, Iași, p.334
21. OECD -<http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>
22. OFSTED – Office for Standards in Education, <http://www.ofsted.gov.uk/schools/for-schools/inspecting-schools>
23. OUG nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație, aprobată, cu modificări și completări prin Legea nr. 75/2006
24. PDCA, <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle>.
25. PISA - <http://www.pisa.oecd.org/>
26. W.K. Pond, Distributed Education in the 21st Century: Implications for Quality Assurance <http://www.westga.edu/~distance/ojdl/summer52/pond52.html>
27. Zachariah Wanzare, O. Rethinking School Inspection in the Third World: The case of Kenya, <https://www.ualberta.ca/~ckreber/papers/zak.htm>