



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI

Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație

Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

„Prevenirea corupției în educație prin informare, formare și responsabilizare”
- Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative” -
Cod SMIS 30342

Modulul 1:

Managementul activității unității de învățământ



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



Titlul cursului:

**Managementul activității didactice și
administrării unității de învățământ**

Formatori:

Berezovski Robert

Mihaela Dimitrescu

Maria-Magdalena Jianu

Elisabeta Ana Naghi

Titlul cursului: MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DIDACTICE ȘI ADMINISTRĂRII UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Grup țintă: Directori, inspectorii școlari, cadre didactice, funcționari publici din administrația publică locală cu rol în domeniul educației, în cel al prevenirii și combaterii corupției.

Definiția operațională a corupției în proiect: Corupția reprezintă un ansamblu de activități imorale, ilicite, ilegale realizate de indivizi care exercită un rol public și care abuzează de puterea publică pe care o exercită pentru a-și promova anumite interese personale, interese ale altora sau pentru a obține pentru sine beneficii materiale sau financiare.

Rezumat: Cursul oferă o descriere exhaustivă și actualizată a managementului activității didactice și a administrării unității de învățământ. Acesta este necesar și oportun pentru *formarea resurselor umane* selectate din grupul țintă, precum și pentru *identificarea fenomenelor de corupție și a mijloacelor de combatere a acestora*. Din praxisul curent, este recunoscut că faptele de corupție din învățământ ar fi, dacă nu eliminate, cel puțin diminuate, dacă, la nivelul actorilor implicați, noile reglementări vizând managementul unităților de învățământ, atribuțiile și limitele de competență ale celor care le conduc, ar fi cunoscute și aplicate.

Cuvinte cheie: management, parteneriat, gestionare, corupție, prevenire, competențe de bază, deontologie, politici, strategii, abilități, atribute, sistem decizional, niveluri, bune practici, conducere, structură, organisme, comisii, consilii, prevenție, tehnici, prevenire, combatere, semnalizatori, favorizare, condiții, documente, tipuri, conținuturi, gestiune, regim, instrumente, norme.

Obiective generale:

1. Să cunoască legislația referitoare la managementul didactic, la structura și organizarea unităților de învățământ, din perspectiva prevenirii faptelor de corupție.
2. Să-și formeze abilități și competențe manageriale, în vederea respectării deontologiei profesionale, a aplicării politicilor și strategiilor educaționale în materie de prevenție a actelor de corupție din unitățile de învățământ.
3. Să cunoască documentele manageriale utilizabile în prevenirea actelor de corupție.

Obiective specifice:

- 1.1. Să identifice caracteristicile normative ale managementului activităților didactice.
- 1.2. Să cunoască sistemul de conducere din unitățile de învățământ, nivelurile decizionale - atribuțiile consiliului de administrație, ale directorilor /directorilor adjuncți, ale tuturor organismelor în prevenirea faptelor de corupție din școli.
- 1.3. Să cunoască și să aplice exemplele de bune practici din statele europene, privind fenomenele de corupție.
- 1.4. Să realizeze o diagramă a riscurilor de corupție în funcție de ierarhia managerială.
- 2.1. Să deprindă tehnicile specifice de prevenție și de combatere a actelor de corupție din perspectiva condițiilor generatoare.
- 2.2. Să stabilească modalitățile de formare a abilităților manageriale, în scopul prevenirii faptelor de corupție.
- 2.3. Să identifice semnalizatorii externi ai posibilelor fapte de corupție și activitățile necesare prevenirii acestora.
- 2.4. Să cunoască activitățile pe care trebuie să le efectueze, în vederea prevenirii corupției.
- 3.1. Să cunoască tipurile, conținutul și rolul documentelor manageriale în prevenirea faptelor de corupție.
- 3.2. Să cunoască regimul gestionării documentelor.
- 3.3. Să gestioneze eficient documentele manageriale în spiritul unui control optim asupra conjuncturilor generatoare de corupție.
- 3.4. Să elaboreze, pe baza acestora, norme interne și instrumente de combatere a corupției.

CUPRINS

CAPITOLUL I. Managementul activităților didactice din perspectiva prevenirii actelor de corupție.....	6
1.1. Managementul activității didactice: concept, definiție, conținut și rolul cadrului didactic în gestionarea elementelor structurale ale managementului.....	6
1.2. Parteneriatul social și dialogul educațional; rolul acestora în prevenirea faptelor de corupție.....	8
1.3. Faptele de corupție: definiție, concept, cadrul juridic și normele deontologice în managementul activităților didactice.....	9
CAPITOLUL II. Cunoașterea sistemică a managementului unității de învățământ, în cadrul general al fenomenelor anticorupție.....	10
2.1. Atributele și abilitățile specifice actului de conducere, din perspectiva politicilor și strategiilor oportune unui management optim al unității de învățământ.....	10
2.2. Sistemul decizional la nivelul conducerii unității școlare.....	16
2.3. Exemple de bune practici din statele europene –rolul inspecției în sprijinul activității de conducere (Scoția, Anglia, Olanda, inspectorate europene).....	19
CAPITOLUL III. Structurile de conducere din unitățile de învățământ și riscul generării, în cadrul acestora, a actelor de corupție.....	22
3.1. Structura și organizarea unităților de învățământ, Consiliul de administrație al unității de învățământ preuniversitar-factor principal în structura și organizarea unităților de învățământ.....	22
3.2. Organismele funcționale de la nivelul unității de învățământ.....	29

3.3. Riscuri de corupție la nivelul structurilor de conducere din unitățile de învățământ.....	30
--	----

CAPITOLUL IV. Abilități manageriale necesare prevenirii actelor de corupție32

4.1. Tehnici manageriale specifice pentru prevenirea și combaterea actelor de corupție din unitățile de învățământ.....	33
4.2. Condiții favorizante de apariție a corupției și semnale externe privind apariția corupției	33
4.3. Activitățile întreprinse de manager pentru prevenirea și limitarea faptelor de corupție	34

CAPITOLUL V. Cunoașterea documentelor manageriale, în vederea diminuării riscului apariției fenomenelor de corupție.....36

5.1. Rolul documentelor manageriale în prevenirea faptelor de corupție.....	36
5.2. Tipuri și conținuturi ale documentelor manageriale necesare în vederea combaterii faptelor de corupție	37
5.3. Cunoașterea și gestionarea documentelor manageriale; elaborarea de norme interne de prevenire corupției.....	42
Bibliografie.....	58

Capitolul I.

Managementul activităților didactice din perspectiva prevenirii actelor de corupție

1.1. Managementul activității didactice: concept, definiție, conținut și rolul cadrului didactic în gestionarea elementelor structurale ale managementului.

Definiția consacrată a **managementului** este fixată în **DEX**, prin următoarele cadre general-semantice: *MANAGEMENT s. n. Activitatea și arta de a conduce. 2. Ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor. 3. Știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi(engl.).*

Conținutul activităților manageriale de la nivelul activităților didactice este orientat de o serie de principii:

a. principiul eficienței activității manageriale, realizat pe baza aplicării metodelor de informare și elaborare a deciziilor, de activizare a personalului în stabilirea deciziilor. principiul conducerii participative și al unității de acțiune a tuturor factorilor care cooperează la realizarea obiectivelor manageriale, pe baza cunoașterii temeinice a unității școlare;

c. principiul organizării și programării raționale a tuturor activităților manageriale, în funcție de obiective;

d. principiul conducerii dinamice, pe baza unui stil eficient și al respectării unor norme de conduită: responsabilitate, prestigiu, autoritate, ordine, disciplină, motivație, stimulente morale și financiare,

e. principiul inovării permanente a metodelor și tehnicilor manageriale, a metodelor de predare-învățare-evaluare, de cercetare științifico-metodica și de inovare a învățământului.

În sens larg, pregătirea și specializarea în activitatea didactică și educativă sunt coordonatele care îl susțin să devină proiectantul, organizatorul și conducătorul principal al operei de formare a personalității elevilor.

Proiectarea activității didactice, educative și administrative pe o perioadă extinsă ori limitată de timp presupune utilizarea unor tehnici manageriale pretențioase, sprijinite pe datele cercetării științifice.

Ca **proiectant**, profesorul trebuie să cunoască bine cel puțin următorii trei parametri:

- obiectivele, misiunea și viziunea școlii;
- disciplina pe care o va preda elevului ;

- tehnici și metode specifice proceselor respective, didactice și educative, pe care le va conduce în activitatea sa.
- resursele umane și administrative pe care trebuie să le utilizeze în procesul de conducere.

În calitate de **conducător**, el trebuie să creeze condițiile unui spațiu ergonomic optim, să imprimе un stil de muncă plăcut, să introducă o notă de optimism, să mențină o disciplină liber consimțită. Calitatea de educator îl obligă să exercite și să transpună în practica, la nivelul clasei, toate funcțiile conducerii: organizarea ; planificarea; îndrumarea; coordonarea; evaluarea; decizia; acțiuni pentru prevenirea faptelor de corupție.

Ca **organizator**, profesorul trebuie să dovedească însușiri de manager al activității didactice și educative, de specialist în predarea disciplinei prin care acționează asupra formării elevilor.

Pentru a asigura funcția de **planificare**, educatorul trebuie să știe care sunt coordonatele unei activități colective reușite, condițiile antrenării membrilor unui colectiv în realizarea unui scop comun, ce fel de perspective i-ar putea atrage și ce stimulente le-ar putea întreține elanul în activitate un timp îndelungat.

Funcția de **îndrumare** trebuie să plece de la premisa că *orice profesor este și un creator de modele, de proiecte educaționale, de profile, de metode și procedee*. O asemenea calitate îi pretinde profesorului imaginație, abilitate, inovație în toate împrejurările, nu numai în cadrul lecțiilor.

Coordonarea este atributul cuprinzător al tuturor funcțiilor de conducere(G. de Landsheere: „*Într-adevăr, pare a fi în contradicție cu orice activitate educativă sănătoasă ca un profesor care observă lipsuri grave să nu încerce să le localizeze sursa pentru a le remedia și să nu manifeste neliniște din cauza dificultăților probabile pe care aceste lipsuri le fac previzibile în însușirea ulterioară a unor cunoștințe.*”).

Evaluarea rezultatelor înseamnă a dispune de un sistem de probe, a le putea interpreta, a raporta rezultatele unor criterii de referință stabile și obiective și a trage concluzii valabile, care favorizeze îmbunătățirea ulterioară a activității.

Funcția decizională se manifestă atât în școală, cât și în exteriorul acesteia. Orice profesor desfășoară o activitate și în afara școlii, dezvoltând relațiile cu membrii familiilor elevilor.

1.2.Parteneriatul social și dialogul educațional; rolul acestora în prevenirea faptelor de corupție.

Într-o comunitate adecvată, există o densitate morală între indivizii, un consens axiologic al membrilor, al categoriilor comunității respective, un spirit civic, un respect pentru diferențe, o cooperare etc. O comunitate locală este puternică dacă locuitorii sunt sensibili și implicați în problemele acesteia, simțându-se responsabili pentru viața lor aici, având încredere unii în alții și cooperând pentru a soluționa orice probleme. Astfel, partenerii principali sunt:

Organizațiile profesionale, Organizațiile nonguvernamentale, Administrațiile locale și instituțiile deconcentrate, Inspectoratele școlare județene, Casa Corpului Didactic, Organizațiile de interes public recunoscute la nivel local, Instituțiile de învățământ superior, Investitorii privați.

1.3.Faptele de corupție: definiție, concept, cadrul juridic și normele deontologice în managementul activităților didactice

În literatura juridică de specialitate, corupția, în sens larg, reprezintă folosirea abuzivă a puterii încredințate, fie în sectorul public fie în cel privat, în scopul satisfacerii unor interese personale sau de grup. În mod normal, prin **corupție** înțelegem orice abatere de la moralitate, de la cinste și de la datorie, care aduce atingere interesului unei persoane sau interesului public, în favoarea interesului unei alte entități bine determinate, de regulă privată.

Legislația relevantă în ceea ce privește faptele de corupție e cuprinsă în următoarele reglementări : [Legea 140/1996](#) Codul Penal al României, cu completările ulterioare, Art. 254 – 258, [Legea 78/2000](#) pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, [Legea 161/2003](#) privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției modificată și completată de OUG 40/2003, [Legea 503/2002](#) pentru aprobarea [Ordonanței de urgență a Guvernului 43/2002](#), privind Parchetul National Anticorupție, [Legea 544/2001](#) privind liberul acces la informația de interes public, Legea 682/2002 privind protecția martorului. A se vedea și Mihaelea Dimitrescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Victor, București, 2010, passim). Tipuri de fapte considerate infracțiuni și definite de lege drept **fapte de corupție**:

1. **Luarea/darea de mită** este fapta funcționarului care pretinde ori primește bani sau alte foloase care nu i se cuvin ori acceptă promisiunea unor astfel de foloase sau nu

o respinge, în scopul de a îndeplini, a nu îndeplini ori a întârzia îndeplinirea unui act privitor la îndatoririle sale de serviciu sau în scopul de a face un act contrar acestor îndatoriri.

2. **Darea de mită** este aceeași faptă privită în oglindă și este reprezentată de promisiunea, oferirea sau darea de bani ori alte foloase unui funcționar de către o persoană pentru satisfacerea nelegală a unui interes.
3. **Primirea de foloase necuvenite** este definită drept primirea de către un funcționar, direct sau indirect, de bani ori alte foloase, după ce a îndeplinit un act, în virtutea funcției sale și la care era obligat în temeiul acesteia.
4. **Traficul de influență** este infracțiunea prin care se pretind bani sau alte foloase de la o persoană fizică sau juridică de către o altă persoană care are influență sau lasă să se creadă că are influență asupra unui funcționar pentru a-l determina să facă ori să nu facă un act ce intră în atribuțiile sale de serviciu.

CAPITOLUL II

Cunoașterea sistemică a managementului unității de învățământ, în cadrul general al fenomenelor anticorupție

2.1. Atributele și abilitățile specifice actului de conducere, din perspectiva politicilor și strategiilor oportune unui management optim al unității de învățământ

Din politicile și strategiile educaționale privind faptele de corupție se deduc atributele și abilitățile manageriale necesare îndeplinirii acestora, care se regăsesc în cadrul unui set de competențe individuale necesare. Definițiile competenței și modalitățile de evaluare a competențelor fac obiectul unor largi dezbateri sociale, supralicite de aportul științific al multor discipline și de contribuția diferiților actori sociali, responsabili de întreprinderi și syndicate, formatori și consultanți, toți angajați să redefinească valoarea muncii și modurile de recunoaștere. *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, 1998 definește *competența* prin „capacitatea cuiva de a se preocupa asupra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei în discuție, capacitate a unei autorități, a unui funcționar de a exercita anumite atribuții”. *Competența înseamnă a face, ea trebuie să aibă un context și să genereze rezultatele așteptate.*

Relaționarea eficientă a managerului școlar în mediul educațional sau în afara acestuia este garantată de dezvoltarea și capacitatea de a folosi, în rezolvarea problemelor, următoarele categorii de competențe: 1. *competențe de comunicare și relaționare*; 2. *competențe psihosociale*; 3. *competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale*; 4. *competențe de conducere / coordonare și organizare*; 5. *competențele de evaluare*; 6. *competențele de gestionare și administrare a resurselor*; 7. *competențe care vizează dezvoltarea instituțională*; 8. *competențele care vizează self-managementul.*

Competențele cerute de funcțiile director/director adjunct de unitate de învățământ și domeniile lor de aplicare:

CATEGORII DE COMPETENȚE	COMPETENȚE SPECIFCE	DOMENII DE APLICARE
I. Competențe de comunicare și relaționare	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A selecta căile și mijloacele de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial <input type="checkbox"/> A se adapta la situații variate/neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor educaționale <input type="checkbox"/> A soluționa situațiile conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate 	1. climatul de muncă 2. consultanța și audiențele 3. relația cu comunitatea și instituțiile partenere 4. comunicarea cu elevii
II. Competențe psiho-sociale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A valoriza particularitățile individuale și de grup ale interlocutorilor, în scopul realizării unei comunicări eficiente <input type="checkbox"/> A adopta un comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare 	5. deontologia profesională
III. Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A sintetiza informația pentru crearea unei baze de date utile actului managerial <input type="checkbox"/> A valorifica informațiile din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional <input type="checkbox"/> A utiliza tehnicile și tehnologiile informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia 	6. sistemul informațional computerizat

<p>IV. Competențe de conducere și coordonare</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ A proiecta activitățile în vederea realizării unui demers educațional de calitate ❑ A organiza activitățile în vederea realizării obiectivelor din planul managerial ❑ A coordona procesul instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar ❑ A gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ 	<p>7. procesul educațional</p> <p>8. managementul ședințelor</p>
<p>V. Competențe de evaluare</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ A stabili obiectivele și criteriile de evaluare cu respectarea principiilor managementului calității totale ❑ A utiliza tehnicile și instrumentele de evaluare specifice procesului educațional ❑ A evalua demersul educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului 	<p>9. procesul educațional</p> <p>10. formarea inițială și continuă a personalului</p>
<p>VI. Competențe de gestionare și administrare a resurselor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ A gestiona resursele materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice ❑ A gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ ❑ A selecta resursele umane potrivit specificului unității 	<p>11. resursele financiare și materiale</p> <p>12. resursele umane</p>

VII. Competențe care vizează dezvoltarea instituțională	<input type="checkbox"/> A analiza contextul educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională <input type="checkbox"/> A proiecta strategia de dezvoltare instituțională <input type="checkbox"/> A promova valorile naționale și europene în educație prin programe și parteneriate	13. cadrul instituțional 14. proiectele, programele și parteneriatele
VIII. Competențe care vizează self-managementul	<input type="checkbox"/> A-și evalua propria activitate în scopul creșterii calității actului managerial <input type="checkbox"/> A selecta traseul propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției	15. cariera managerială

În funcție de contextul concret, managerul va adopta stilul corespunzător, respectând regulile de bază ale managementului participativ, reguli care pot fi sintetizate în următoarele direcții: atitudinea prospectivă a managerului, promovarea relațiilor implicative în colectiv, consultarea permanent, comunicativitatea, care asigură fluxul permanent de informații, cultivarea spiritului de echipă.

1. *competențe necesare în proiectarea activității de conducere:*

- cunoașterea problemelor unității școlare;
- adaptarea principiilor și metodelor de management la specificul școlii;
- utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale.

2. *competențe în elaborarea deciziilor:*

- aplicarea tehnicii elaborării deciziilor;
- comunicarea, aplicarea și evaluarea deciziilor;
- cooperarea cu factorii implicați în conducere;
- prevenirea și evitarea deciziilor incorecte.

3. *competențe necesare controlului și îndrumării:*

- stabilirea priorităților;
- programarea operațiunilor, a asistențelor la lecții;
- cooperarea cu șefii de catedre și de comisii metodice;

- realizarea cadrului de competență a îndrumării.

4. *competențe profesionale:*

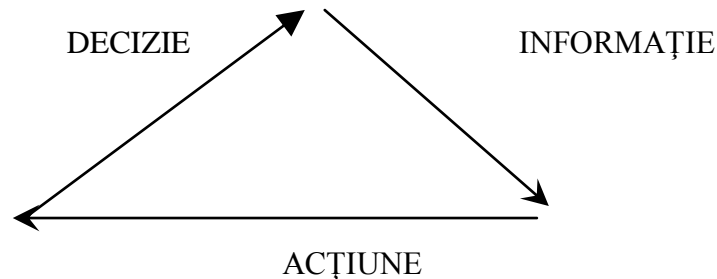
- performanțe psiho-pedagogice și metodice;
- performanțe manageriale (aptitudini);
- capacitatea de inovare și adaptare la sisteme noi.

5. *trăsături de personalitate și calități morale:*

- temperament echilibrat, fermitate, hotărâre;
- responsabilitate socială, spirit de dreptate, tact în relațiile cu personalul din subordine;
- comportament civilizată, amabilitate, generozitate, încredere în oameni etc.

2.2.Sistemul decizional la nivelul conducerii unității școlare

În procesul decizional managerul trebuie să recepționeze și să analizeze informații din mediul în care își desfășoară activitatea, folosindu-și propriile instincte sau folosindu-și raționamentul, și să ia decizii. El declanșează, astfel, acțiuni, intervenind asupra mediului care a generat informațiile, modificări care determină emiterea de noi informații, după care ciclul se reia. Acest procedeu este reprezentat prin figura de mai jos:



Considerând complexitatea acestui ciclu, trebuie să acceptăm că, pentru a-și atinge obiectivul, managerul școlar efectuează o complexă muncă, ce include combinarea și coordonarea a patru tipuri de resurse, și anume:

1. **resursa umană**, ce include efectivul de oameni, împreună cu talentul, priceperea și munca lor;
2. **resursa financiară**, ce include capitalul financiar necesar pentru operațiunile curente și cele pe termen lung și chiar profitul;
3. **resursa materială**, care include o gamă de materiale utile pentru desfășurarea activității unei organizații (de la imobile și până la birotică și papetărie);
4. **resursa informațională**, ce include ansamblul datelor (cu caracter de noutate și utilitate) necesare luării deciziilor.

Cele patru tipuri de resurse, gestionate eficient, favorizează o decizie corectă și atingerea în mod optim a obiectivului propus.

Procesul decizional se bazează pe anumiți factori esențiali, care sunt definiți în termeni de timp, politici, raționamente, natura situației, de risc și stil de conducere.

- **Timp** – deciziile trebuie luate și puse în practică în momentul în care posibilitatea obținerii succesului este maximă;
- **Politici** – fiecare organizație are propria politică după care se ghidează, în funcție de piața, serviciile, profilul, capitalul ori forța de muncă; această politică este dusă spre perfecțiune în vederea obținerii obiectivului maxim și rapid;
- **Raționamente** – acest factor ajută la excluderea pe cât posibil a subiectivismului în luarea deciziilor și pentru o corectă fundamentare și desfășurare;

- **Natura situației** – situațiile diferă și, prin urmare, deciziile diferă; în cazul unei situații de criză, accentul se pune pe fermitatea hotărârilor, pe când, dacă situația este normală, accentul cade pe judecată;
- **Risc** – orice decizie are riscul ei și, prin urmare, actul decizional crește considerabil în condițiile desfășurării sau în condițiile de risc și incertitudine;
- **Stilul de conducere** – influențează luarea și punerea în practică a deciziei. Stilurile de conducere au fost împărțite de către specialiști în patru categorii:
 - **Stilul autocratic**, în care managerul ia decizii fără consultarea subalternilor ori colaboratorilor și fără a ține seama de propunerile acestora
 - **Stilul persuasiv**, în care decidentul ia decizii fără consultarea subalternilor ori a colaboratorilor, dar încearcă să le implementeze decizia și să obțină aprobarea lor
 - **Stilul consultativ**, în care managerul se angajează în discuții cu subordonații și colaboratorii săi pentru luarea deciziei
 - **Stilul democratic**, când se adoptă decizia luată în urma înțelegerii reciproce sau consens cu colaboratorii ori subalternii managerului.

Tipurile decizionale sunt clasificate în patru categorii, astfel:

- *deciziile strategice* sunt cele de bază, complexe, pe termen lung, reflectând obiectivele majore ale organizației;
- *deciziile operative* se iau pe termen scurt, se repetă, deci sunt de rutină;
- *deciziile administrative* se concentrează pe stabilirea liniilor autoritare și de comunicare;
- *deciziile de tip programabil și neprogramabil* sunt luate de către om și sunt cele mai periculoase, fiind imprevizibile.

Etapele de decizie. În mod generic, pentru luarea deciziilor, individul parcurge anumite etape ce sunt hotărâtoare în toate cazurile. Acestea, aflate într-un proces dinamic continuu, sunt prezentate în schema de mai jos:

- Cea mai importantă dintre toate este **definirea problemei**. De această etapă depinde restul, căci, dacă se definește corect problema, soluționarea va fi la rândul ei optimă.
- O altă etapă, strâns legată de prima, este cea de **identificare a factorilor critici**, ce rezultă din întrebările puse în definitivarea problemei.
- Următoarea etapă este **elaborarea alternativelor posibile**.

- *Se analizează fiecare alternativă*, căutând avantajele și dezavantajele.
- Se alege *cea mai bună alternativă*. Aici intervine experiența și priceperea managerului, testarea soluției, realizarea modelelor matematice și simularea problemei.
- O altă etapă este *formularea deciziei* luate și transmiterea ei subordonaților.
- Ultima etapă oferă *informații despre reacția sistemului*, adică stabilirea sistemului de control și evaluare

2.3. Exemple de bune practici din statele europene –rolul inspecției în sprijinul activității de conducere și, de aici, al prevenirii faptelor de corupție (Inspectoratul statelor europene –SICI, Scoția, Suedia, Olanda).

In cadrul proiectului cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

- Axa prioritară 1: Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării bazate pe cunoaștere
- Domeniul major de intervenție: 1.1 "Acces la educație și formare profesională inițială de calitate"
- Titlul proiectului: „**Calitate în Managementul Unității Școlare**”
- Cod Contract: POSDRU/ /85/1.1/S/63160
- Beneficiar: Inspectoratul Scolar Judetean Prahova

Unul din partenerii transnationali a fost **SICI** , varianta scurtă pentru **Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education** **Conferința Permanentă Internațională a Inspectoratelor*, ce reprezintă o asocieră a inspectoratelor europene, fondată în 1995 având 6 membri fondatori iar în momentul de față are 29 țări membre și alte inspectorate la nivel local (regional). **Site-ul SICI este www.sici-inspectorates.org** In cadrul activităților proiectului a avut loc un schimb de bune practici între Inspectoratele din Romania (Bucuresti si Prahova) si Inspectoratul din Goteborg-Suedia, Edinburg –Scoția.

O concluzie evidentă privind inspecția unităților școlare în Europa , privite din punctul de vedere al prevenirii corupției și îmbunătățirii actului educațional, concluzie ce rezultă din rapoartele SICI, se poate rezuma astfel

- 15 (83%) din țările membre (2007) au un sistem de 'inspecție completă' a școlilor:
 - Toate școlile vor fi inspectate la intervale regulate,
 - Sunt împotriva unui cadru național al indicatorilor calității,

- Se tinde a se folosi in cadrul inspectiilor o echipa de dimensiuni reduse a inspectorilor.
- Multe dintre inspectorate scriu un raport național de inspectii si control in care se regaseste rezumatul inspectiilor realizate în acel an scolar
- 18 dintre membrii SICI folosesc interviurile, chestionarele, observațiile, documentele – dar în măsură diferită
- Aproape toți folosesc rezultatele examinărilor și testelor
- Anunțarea inspectiilor se face cu 2-180 zile în prealabil
- Durata de timp în care inspectorii se află în școli este de 3-4 zile
- Proiectele de raport se oferă după 5-45 zile
- Lungimea rapoartelor variază de la 10 la 80 de pagini
- Se estimează ca școala să indice următoarele măsuri ce vor fi efectuate
- În 11 din cazuri (61%) există proceduri clare cu privire la activitatea școlilor având performanță slabă (cea mai slabă)
- 13 (72%) nu consiliază școlile

Observații:

- Nu există un singur 'model perfect', dar există caracteristici comune, care pot fi adaptate în mod util.
- Contextul este în permanență schimbare.
- Schimbarea poate fi stimulată de direcția modificată a politicilor naționale sau care au loc din motive specifice inspectoratului.
- Ar putea fi inevitabil – experiența contează/la fel și nevoile sistemului.
- Trebuie să reținem că 'O inspecție mai bună asigură o mai bună învățare'.

În cadrul mai amplu al activităților manageriale, așa cum demonstrează datele din acest proiect transnațional, inspecția este una dintre cele care pot asigura formulele de prevenier a actelor de corupție, deoarece, în cadrul inspecției, se pot identifica zonele sensibile la corupție, persoanele cu risc coruptibil într-o unitate școlară etc.

CAPITOLUL III

Structurile de conducere din unitățile de învățământ și riscul generării, în cadrul acestora, a actelor de corupție

3.1. Structura și organizarea unităților de învățământ. Consiliul de administrație al unității de învățământ preuniversitar - factor principal în structura și organizarea unităților de învățământ

Unitățile de învățământ preuniversitar cuprind următoarele categorii de personal: personal didactic, personal didactic auxiliar și personal administrativ sau nedidactic, pe lângă acestea, putând funcționa și personal didactic asociat.

Organigrama instituției stabilește structura de conducere, precum și ierarhia internă, comisiile consultative, catedrele/comisiile metodice, colective de lucru de la nivelul compartimentelor de specialitate sau a altor structuri funcționale prevăzute de legislația în vigoare, cu ajutorul cărora unitatea de învățământ acționează pentru aplicarea normelor juridice generale și speciale și pentru îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor specifice. La începutul fiecărui an școlar, directorul propune o organigramă, care se aprobă de către consiliul de administrație și se înregistrează ca document oficial, în conformitate cu prevederile Legii nr. 16/1996, Legea Arhivelor Naționale. Reprezentarea intereselor unităților de învățământ preuniversitar în fața instanțelor de judecată se realizează numai printr-un consilier juridic angajat de unitatea școlară în conformitate cu prevederile art. 2 din Legea nr. 514/2003 privind organizarea și exercitarea profesiei de consilier juridic, ori printr-un avocat angajat conform dispozițiilor Legii nr. 51/1995 privind organizarea și exercitarea profesiei de avocat, republicată.

Consiliul de administrație este structura de conducere a unității de învățământ. La ședințele consiliului de administrație participă, de regulă, și un reprezentant al elevilor, cu statut de observator. Președintele de ședință este ales pentru o perioadă de cel mult un an, conduce ședințele consiliului de administrație și semnează hotărârile adoptate în această perioadă. *Președintele consiliului de administrație nu este, în mod obligatoriu, directorul unității de învățământ.*

Președintele consiliului de administrație are următoarele atribuții:

1. conduce ședințele consiliului de administrație;
2. semnează hotărârile și documentele adoptate de consiliul de administrație, în toate situațiile prevăzute de lege ;

3. întreprinde demersurile necesare pentru înlocuirea membrilor consiliului de administrație în situațiile prevăzute de lege și de către prezenta metodologie;
4. colaborează cu secretarul consiliului de administrație în privința redactării documentelor necesare desfășurării ședințelor, convocării membrilor și comunicării hotărârilor și deciziilor adoptate.

Președintele consiliului de administrație este ajutat de un secretar desemnat de acesta. Secretarul consiliului de administrație este secretarul unității de învățământ. Acesta nu are drept de vot.

Ședințele consiliului de administrație au loc lunar sau de câte ori este necesar, la solicitarea directorului sau a 2/3 din numărul membrilor. Adoptarea hotărârilor de către consiliul de administrație se face prin majoritate simplă sau absolută, prin vot deschis sau secret, conform legii, în funcție de natura obiectului de reglementare al hotărârii.

Revocarea membrilor consiliului de administrație se face cu votul a 2/3 din membrii consiliului de administrație. Revocarea membrilor consiliului de administrație este de drept în următoarele situații:

- a) înregistrarea a 3 absențe consecutive, respectiv a 5 absențe în decursul unui an școlar la ședințele ordinare ale consiliului de administrație;
- b) retragerea sau înlocuirea, în scris, de către autoritatea care a desemnat membrul respectiv;
- c) se află într-o situație conflictuală, de natură juridică, cu unitatea de învățământ;
- d) la sfârșitul primului an de mandat, membrii consiliului de administrație nu mai îndeplinesc condițiile menționate la alin. (1) și (2) ale art. 11 din prezenta metodologie;
- e) ca urmare a demisiei;
- f) ca urmare a condamnării pentru săvârșirea unei infracțiuni sau ca urmare a pedepsei complementare de interzicere a dreptului de a ocupa un post didactic, dispusă prin hotărâre judecătorească definitivă de condamnare penală.

Atribuțiile consiliului de administrație al unității de învățământ preuniversitar sunt stabilite în conformitate cu prevederile *Legii nr. 1/2011 a educației naționale*, ale *Metodologiei de organizare și de funcționare a consiliului de administrație* și ale *Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar* și se referă la:

- I. atribuții în domeniul managementului instituțional și financiar al unității de învățământ preuniversitar;

- II. atribuții în domeniul managementului curriculumului în unitatea de învățământ;
- III. atribuții în domeniul managementului resurselor umane;
- IV. atribuții în domeniul managementului administrativ al unității de învățământ
- V. orice alte atribuții stabilite prin ordine, metodologii, note, dispoziții ale ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului.

Deciziile privind bugetul și patrimoniul unității de învățământ se iau cu majoritatea din totalul membrilor consiliului de administrație.

Funcțiile de conducere din unitățile de învățământ sunt: **director și director adjunct**. Directorul unității de învățământ preuniversitar de stat are următoarele atribuții (conform Legii 1/2011 a educației naționale. A se vedea și Emil Păun, *Managementul instituției școlare*, 2002, passim; Dan Potolea, *Stiluri interacționare* în „*Structuri, strategii, performante în învățământ*”, coordonatori, Lazăr Vlăsceanu & Ioan Jinga, Editura Academiei, București, 1989, passim):

- este reprezentantul legal al unității de învățământ și realizează conducerea executivă a acesteia;
- este ordonatorul de credite al unității de învățământ;
- își asumă, alături de consiliul de administrație, răspunderea publică pentru performanțele unității de învățământ pe care o conduce;
- propune spre aprobare consiliului de administrație regulamentul de organizare și funcționare al unității de învățământ;
- propune spre aprobare consiliului de administrație proiectul de buget și raportul de execuție bugetară;
- răspunde de selecția, angajarea, evaluarea periodică, formarea, motivarea și încetarea raporturilor de muncă ale personalului din unitatea de învățământ;
- prezintă anual un raport asupra calității educației în unitatea sau în instituția pe care o conduce.
- coordonează colectarea și transmite inspectoratului școlar datele statistice pentru sistemul național de indicatori privind educația.
- răspunde de încadrarea în bugetul aprobat al unității de învățământ, împreună cu consiliul de administrație;
- se preocupă de atragerea de resurse extrabugetare, cu respectarea prevederilor legale;
- răspunde de realizarea, utilizarea, păstrarea, completarea și modernizarea bazei materiale a unității de învățământ preuniversitar.

- încheie contracte individuale de muncă cu personalul angajat, cu aprobarea consiliului de administrație;
- semnează parteneriate cu agenții economici pentru asigurarea instruirii practice a elevilor;
- răspunde de selecția, angajarea, evaluarea periodică, formarea, motivarea și încetarea raporturilor de muncă ale personalului din unitatea de învățământ preuniversitar;
- propune consiliului de administrație vacantarea posturilor didactice, organizarea concursurilor pe post și angajarea personalului didactic;
- propune inspectoratului școlar județean/al municipiului București proiectul planului de școlarizare, aprobat de consiliului de administrație;
- răspunde de colectarea datelor statistice pentru sistemul național de indicatori, pe care le transmite inspectoratului școlar județean/al municipiului București; pentru datele statistice privind etnia elevilor, colaborează cu personalul didactic din rândul acestor etnii, cu mediatorul școlar, cu liderii formațiunilor etnice locale;
- numește, cu aprobarea consiliului de administrație, profesorii pentru învățământul preșcolar/primar și profesorii diriginți la clase, precum și consilierul educativ;
- stabilește componența formațiunilor de studiu cu aprobarea consiliului de administrație;
- întocmește, conform legii, fișele posturilor pentru personalul din subordine;
- stabilește componența catedrelor/comisiilor și a celorlalte comisii din cadrul unității de învățământ preuniversitar, cu avizul consiliului de administrație;
- coordonează activitatea de elaborare a ofertei educaționale a școlii și o propune spre aprobare consiliului de administrație;
- asigură, prin șefii catedrelor și responsabili comisiilor metodice, aplicarea planului de învățământ, a programelor școlare și a metodologiei privind evaluarea rezultatelor școlare;
- monitorizează activitatea de formare continuă a personalului didactic, didactic-auxiliar și administrativ/nedidactic;
- controlează, cu sprijinul șefilor de catedră/ responsabililor comisiilor metodice, calitatea procesului instructiv-educativ, prin verificarea documentelor, prin asistențe la ore și prin participări la diverse activități educative extra-curriculare și extrașcolare;

- aprobă asistența la orele de curs sau la activitățile educative școlare/extrașcolare, cu respectarea prevederilor legale în vigoare, a membrilor consiliului de administrație, a șefilor de catedră/responsabililor de comisii metodice;
- consemnează zilnic în condica de prezență absențele și întârzierile la orele de curs ale personalului didactic, precum și ale personalului didactic auxiliar și administrativ/nedidactic, de la programul de lucru;
- își asumă, alături de consiliul de administrație, răspunderea publică pentru performanțele unității de învățământ preuniversitar pe care o conduce;
- elaborează instrumente interne de lucru, utilizate în activitatea de îndrumare, control și evaluare, care se desfășoară în unitatea de învățământ preuniversitar. Instrumentele respective se aprobă în consiliul de administrație al unității de învățământ preuniversitar;
- numește, prin decizie, componența comisiilor pentru examenele de corigențe, amânări, diferențe, a comisiilor de admitere și a comisiilor de certificare a calificării profesionale. Președinte al acestor comisii este directorul sau directorul adjunct;
- aprobă graficul serviciului pe școală al personalului didactic și al elevilor; atribuțiile acestora sunt precizate în regulamentul intern al unității de învățământ preuniversitar;
- aprobă graficul desfășurării lucrărilor scrise semestriale;
- aprobă regulamentele de funcționare ale cercurilor, asociațiilor științifice, tehnice, sportive și cultural-artistice ale elevilor din unitatea de învățământ preuniversitar;
- propune consiliului de administrație, spre aprobare, regulamentul intern al unității de învățământ preuniversitar;
- numește și controlează personalul care răspunde de sigiliul unității de învățământ preuniversitar;
- asigură arhivarea documentelor oficiale și școlare; răspunde de introducerea datelor în Baza de Date Națională a Educației;
- răspunde de întocmirea, eliberarea, reconstituirea, anularea, completarea și gestionarea actelor de studii; răspunde de întocmirea, eliberarea, reconstituirea, anularea, completarea, modificarea, rectificarea și gestionarea documentelor de evidență școlară;
- aprobă vizitarea unității de învățământ preuniversitar, de către persoane din afara unității, inclusiv de către reprezentanți ai mass-media. Fac excepție de la această prevedere reprezentanții instituțiilor cu drept de îndrumare și control asupra unităților de învățământ preuniversitar;

- alte atribuții stabilite de către consiliul de administrație, conform legii;

4.2. Organismele funcționale de la nivelul unității de învățământ

Consiliul profesoral al unității de învățământ este format din totalitatea cadrelor didactice din unitatea școlară cu personalitate juridică. Acesta este prezidat de către director și se întrunește lunar sau ori de câte ori este nevoie, la propunerea directorului sau la solicitarea a minimum o treime dintre membrii personalului didactic. Directorul unității de învățământ preuniversitar numește, prin decizie, secretarul consiliului profesoral, care are atribuția de a redacta lizibil și inteligibil procesele-verbale ale ședințelor consiliului profesoral.

Consiliul clasei este constituit din totalitatea personalului didactic care predă la clasa respectivă. La ședințele consiliului clasei sunt invitați și reprezentanți ai elevilor și reprezentanți ai părinților, cu statut de observatori. Pentru învățământul primar, președintele consiliului clasei este profesorul pentru învățământul primar/învățătorul, iar, în cazul învățământului gimnazial, liceal și profesional, este profesorul diriginte.

Catedrele/comisiile metodice se constituie din minimum patru membri, pe discipline de studiu, pe discipline înrudite sau pe arii curriculare iar în învățământul primar, catedrele/comisiile metodice se constituie pe ani de studiu, pe grupe de clase sau pe nivel de învățământ.

Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar se înființează la nivelul fiecărei unități de învățământ(a se vedea OMECT nr.1409/29.06.2007 cu privire la aprobarea strategiei Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului cu privire la reducerea fenomenului de violență în unitățile de învățământ preuniversitar; a se vedea și O. Ivănescu, *Clasa de elevi - aspecte sociorelaționale*, 1998, passim, W.Philip Jackson, *“Life in classrooms”*, 1988, passim, W. Kessel., *Probleme der Lehrer-Sc̈ler-Beziehungen. Psychosociologische Beitrage*, 1995;

Comitetul de părinți al clasei Comitetul de părinți al clasei se alege, prin majoritate simplă a voturilor, în fiecare an, în adunarea generală a părinților elevilor clasei, convocată de profesorul pentru învățământul preșcolar sau primar/educator/ învățător/profesorul diriginte care prezidează ședința, în primele 30 zile de la începerea cursurilor anului școlar.

Consiliul reprezentativ al părinților din unitatea de învățământ preuniversitar este compus din președinții comitetelor de părinți ai fiecărei clase. Asociațiile de părinți cu personalitate juridică își desfășoară activitatea în conformitate cu propriul statut de înființare, organizare și funcționare. Consiliul reprezentativ al părinților este condus de președinte și 2 vicepreședinți ale căror atribuții se stabilesc de comun acord între cei 3, imediat după desemnare.

4.3. Riscuri de corupție la nivelul structurilor de conducere din unitățile de învățământ

Corupția, în sens larg, reprezintă folosirea abuzivă a puterii încredințate, în scopul satisfacerii unor interese de grup sau personale. În acest sens, considerăm că ne aflăm în fața unui act de corupție atâta timp cât o persoană, angajată în sistemul de învățământ, profitând de poziția sa, obține beneficii pentru sine sau pentru altul, în afara celor la care este îndreptățit prin lege (salariu/indemnizații).

Ca exemple de fapte de corupție în sistemul de învățământ pot fi considerate următoarele scenarii:

- directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a aproba transferul unui elev în altă unitate de învățământ, deși acesta nu îndeplinește condițiile necesare privind, de exemplu, media sau clasele aveau deja numărul maxim de elevi admis de lege;
- directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a "ascunde" niște ore, care urmează a fi luate de un suplinitor;
- directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a acorda un calificativ superior celui pe care l-ar merita un angajat al instituției;
- directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a modifica dosarul unui cadru didactic pentru ca acesta să obțină un punctaj mai mare la concursul pentru acordarea gradației de merit sau pentru a evita intrarea în restrângere de activitate;
- directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a promova examenul de corigență de către un elev aflat în stare de repetenție sau pentru a modifica o notă/medie la o materie fără acordul titularului de disciplină și fără o bază legală;
- directorul unei unități de învățământ acceptă promisiunea unei sume de bani pentru a favoriza o anumită firmă în obținerea unui/unor contracte/comenzi/servicii.

CAPITOLUL IV

Abilități manageriale necesare prevenirii actelor de corupție

4.1. Tehnici manageriale specifice pentru prevenirea și combaterea actelor de corupție în sistemul de învățământ

Managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, trebuie să sprijine și să promoveze valorile etice și integritatea profesională și personală a colaboratorilor, precum și a subordonaților. Șefii (Hegel, G.W.F., *Prelegeri de filosofie a istoriei*, Editura Humanitas, 1997, pag. 34) au obligația de a fi exemplu și datorită de a fi obiectivi față de angajați.

Semne neutre, indiciatori de posibile fapte de corupție:

- a) standard de viață inexplicabil de înalt, stil de viață luxos, afișarea mai mult sau mai puțin ostentativă a unor simboluri menite să reflecte statutul social;
- b) contacte personale bătătoare la ochi, între personalul instituției și terți (de exemplu, invitații, activități suplimentare, contracte în calitate de consultanți sau experți);
- c) rezistență inexplicabilă împotriva unei modificări a atribuțiilor sau a unei mutări, mai ales dacă ea poate fi asociată unei promovări, respectiv unei mărimi a salariului;
- d) executarea de activități suplimentare care nu se regăsesc în fișa postului, fără aprobare și fără a informa despre aceasta;
- e) apariția închiderii în sine, modificări bruște ale comportamentului față de colegi și față de șefi, comportament atipic (existența unei situații de șantaj sau exercitarea unor presiuni din partea grupărilor infractoare);
- f) apariția unor probleme sociale (dependența de alcool, de droguri sau de jocuri de noroc etc.);
- g) dorința de a se impune în orice împrejurare prin invocarea contactelor din sfera serviciului și din cea privată;
- h) solicitarea unor favoruri din partea terților (condiții speciale la cumpărarea unor bunuri, acceptarea suportării plății consumației în restaurante, invitații la manifestări private sau de afaceri.);
- i) manifestări de generozitate neobișnuită din partea firmelor, sau patronilor (de exemplu sponsorizare, crearea unor facilități la plata serviciilor sau a bunurilor comercializate de acestea).

În afara semnelor pe care le-am inclus în categoria celor neutre, există atitudini și comportamente care pot fi clasificate drept caracteristice pentru corupția în rândul cadrelor didactice și, de aceea, au fost clasificate ca „semnale de alarmă”.

4.2. Condițiile favorizante de apariție a corupției în unitățile de învățământ și semnalele lor externe

În categoria *condițiilor favorizante* create sau tolerate de către manageri/șef, putem să includem următoarele:

- a) supraveghere defectuoasă pe linie de serviciu și profesională;
- b) „încrederea oarbă” față de angajații cu vechime și față de angajații specializați;
- c) slăbiciunile și tarele comportamentale ale personalului din domeniile cu risc ridicat de corupție;
- d) exemplul negativ al șefilor în cazul acceptării unor cadouri sau mici atenții oferite de subordonați;
- e) neluarea măsurilor legale/administrative în situațiile de implicare în fapte de corupție sau încălcarea normelor etice probate, conduce la încurajarea unui astfel de comportament incorect.
- f) solicitări ale șefilor, privind rezolvarea unor probleme personale de către subordonați.

Este știut că fenomenul corupției, sub toate aspectele acesteia, nu poate fi eliminat, dar pot fi luate *măsuri pentru diminuarea lui, cum ar fi:*

- a) să dea atenție definirii clare a competențelor și, dacă este cazul, limitărilor libertății de decizie;
- b) să discute limitele delegării competențelor și limitele libertății de apreciere privind modalitățile de îndeplinire a atribuțiilor profesionale;
- c) să pună în aplicare principiul avizării de legitimitate asupra tuturor documentelor create;
- d) să formeze echipe, respectiv grupuri de lucru pentru rezolvarea situațiilor delicate și care ar putea constitui amenințări la adresa integrității subordonaților;
- e) Să verifice dacă se impune însoțirea subordonaților de către alți salariați cu ocazia controalelor, cercetărilor la fața locului etc.

4.3. Activitățile întreprinse de manager pentru prevenirea și limitarea faptelor de corupție

Comportamentul angajatului din cadrul sistemului de învățământ trebuie să fie ireproșabil, pentru că, dacă există cazuri de comportament deviant, imaginea instituției va avea de suferit. Pentru a crește cu adevărat nivelul integrității funcționarilor din subordinea managerilor școlari, trebuie respectate următoarele recomandări:

a) Dacă este posibil, să pună în aplicare, în domeniul lor de responsabilitate, principiul „mai mulți ochi”;

b) Orice conducător al unei instituții îndeplinește funcția de model, deci are o obligație de asistență față de angajații săi. Conduita, dar și atenția acestuia joacă un rol important în prevenirea prealabilă a corupției;

c) Corupția poate fi evitată și combătută doar în condițiile în care toți se simt răspunzători și au ca obiectiv comun *un serviciu lipsit de corupție*. În acest sens, șefului îi revine obligația de a-și prezenta eforturile de combatere a corupției și de a urmări ca toți subordonații să fie conștienți de acest lucru;

d) Dacă, în cazul corupției, nu există nicio parte prejudiciată, care să depună plângere, din această cauză, prevenirea depinde în mod esențial de capacitatea managerului de a sesiza starea de pericol, de a dispune cele mai potrivite măsuri pentru fiecare caz și, nu în ultimul rând, de receptivitatea subordonaților;

e) Să stabilească standardele manageriale și să conducă prin exemple, sprijinindu-i pe cei care au un comportament integru. Să nu ezite să pună în aplicare procedurile cu privire la comportamentul incorect, când se impune;

f) Șeful trebuie să fie consecvent în aplicarea măsurilor și să nu facă niciun fel de excepții (fără favoritisme), să-și ia în serios misiunea;

g) Șefii trebuie să se informeze permanent și să fie atenți la tot ce se întâmplă în structura pe care o conduc (dați atenție “bursei zvonurilor”, semnalelor venite atât din interior, cât și din exterior, de la comunitate);

h) În domenii cu risc ridicat de corupție, trebuie să existe o asistență sporită pentru angajați, avându-se în vedere pericolele la care se expun.

i) Reglementarea clară a competențelor și descrierea transparentă a atribuțiilor pentru colaboratori sunt în măsură să se constituie în premise determinante pentru instituirea unui climat „sănătos” de lucru bazat pe corectitudine și încredere.

CAPITOLUL V

Cunoașterea documentelor manageriale, în vederea diminuării riscului apariției fenomenelor de corupție

5.1. Rolul documentelor manageriale în prevenirea faptelor de corupție

Scopul documentelor manageriale este de a asigura un flux informațional corect, eficient, atât pe orizontală, cât și pe verticala structurii organizatorice, în vederea realizării obiectivelor strategice și operaționale stabilite. Acest fapt presupune că, într-o organizație, nu se poate realiza o funcționare eficientă conjuncturală, ci este necesar să se realizeze documente manageriale care să asigure funcționarea, în termeni de performanță, a instituției.

Elementele de intrare(input) pentru o planificare eficace și eficientă includ:

- strategiile organizației;
- obiectivele definite ale organizației,
- necesitățile și așteptările definite ale clienților și ale altor părți interesate,
- evaluarea cerințelor legale și reglementate,
- evaluarea datelor referitoare la performanța produselor,
- evaluarea datelor referitoare la performanța proceselor,
- învățăminte rezultate din experiențe anterioare,
- oportunitățile indicate pentru îmbunătățire,
- datele referitoare la evaluare și reducerea riscurilor,

Elementele de ieșire(output) ale planificării referitoare la organizație ar trebui să definească realizarea produsului și procesele suport necesare în termeni ca:

- necesarul de abilități și cunoștințe ale organizației,
- responsabilitatea și autoritatea pentru implementarea planurilor de îmbunătățire a proceselor,
- resursele necesare, cum ar fi cele financiare și infrastructura,
- matricele pentru evaluarea realizării îmbunătățirii performanței,
- necesitățile pentru îmbunătățire, inclusiv metode și instrumente,
- necesitățile de documentare, inclusiv înregistrări.

5.2. Tipuri și conținuturi ale documentelor manageriale necesare în vederea combaterii faptelor de corupție

Este un fapt demonstrat că modul de comunicare a managerului competent, participativ - reformator, cu un stil de conducere situational, bazat pe comportamentul suportiv, îi atrage pe angajați și le dă energie în scopul aderării la o viziune. Alinierea la

criteriile impuse sistemului de învățământ de politicile europene în domeniul educației reclamă existența, în cultura organizațională, a conceptelor de calitate și performanță, de devotament și dragoste față de muncă. Rolul managerilor-lideri de instituții de învățământ este de a „comunica viziunea, de a asigura direcția de acțiune a grupului și de a realiza fuziunea între muncă și plăcere”(Dan Cîndea, Rodica M. Cîndea, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998, p 70; a se vedea și Cezar Bârzea, *Arta și știința educației*, 1998, passim, Mihaela Dimitrescu, *Managementul modern între autoritate și influență*, 2008, passim).

Arhivarea fizică a documentelor este reglementată atât prin Legea arhivelor (16/1996), cât și prin Codul fiscal, în organizarea fluxului informațional și arhivarea documentelor un rol important avându-l și confidențialitatea și accesul la informații. Conform acestora, documentele au o perioadă fixă de păstrare. De exemplu, statele de plată și dosarele de personal trebuie să fie păstrate timp de 50 - 70 ani, titlurile de proprietate se păstrează 100 de ani, la fel și autorizațiile de construcție. Documentele interne sau de serviciu(faxuri, scrisori, notificări, cereri) se păstrează timp de doi ani. Pentru borderouri, inventare, registre de evidenta, perioada de păstrare poate varia.

Practic, fiecare școală/ ISJ trebuie să își facă un nomenclator pentru documente și să stabilească perioada de păstrare a actelor, în funcție de propriile criterii și în conformitate cu Legea Arhivelor Naționale, care este forul competent în aprobarea nomenclatorului.

Revenind la unitățile de învățământ atât din segmentul preuniversitar, ca și din cel universitar, acestea sunt creatoare de documente care trebuie sortate, inventariate și arhivate în spații special amenajate, activitate care presupune angajarea de personal specializat sau specializarea personalului desemnat pentru această activitate.

La nivelul unității de învățământ se deosebesc două tipuri de documente manageriale care asigură un management eficient al unității școlare:

- a) documente de diagnoză;
- b) documente de prognoză.

Documentele de diagnoză ale unității de învățământ sunt:

- a) rapoartele semestriale asupra activității desfășurate;
- b) raportul anual asupra activității desfășurate;
- c) rapoarte ale comisiilor și compartimentelor din unitatea de învățământ preuniversitar;
- d) raportul de autoevaluare internă a calității;

În cazul în care se constată disfuncționalități sau neconcordanțe între calitatea activității și conținutul rapoartelor, conducerea unității de învățământ va lua măsurile necesare pentru remedierea acestora.

Documentele de prognoză ale unității de învățământ sunt:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a) proiectul de dezvoltare instituțională (PDI);b) programul managerial (PM);c) planul operațional (PO);d) programul de dezvoltare a sistemului de control managerial intern (SCMI). |
|---|

Este important de știut că proiectul de dezvoltare instituțională(PDI) se realizează pe o durată de 5 ani, programul managerial(PM) se realizează pe o durată de un an școlar, planul operational(PO) se realizează semestrial iar programul de dezvoltare a sistemului de control managerial intern(SCMI) anual. În sistemul național de învățământ, actele de studii și documentele școlare oficiale, nominalizate prin *Regulamentul privind regimul actelor de studii și al documentelor școlare gestionate de unitățile de învățământ preuniversitar*, aprobat prin OMECTS nr. 5565 /07.10.2011, se întocmesc numai în limba română, folosindu-se alfabetul latin, în conformitate cu prevederile art. 10 alin. (4) din Legea educației naționale nr. 1/2011. Este interzis să se facă ștersături, răzuiri, acoperire cu pastă corectoare, prescurtări și/sau adăugări în actele de studii și în documentele școlare.

Conform prevederilor *Regulamentului* invocat, în sistemul național de învățământ preuniversitar se emit, începând cu anul școlar 2011 - 2012, următoarele acte de studii:

- a) certificat de echivalare a examenului de capacitate, pentru absolvenții învățământului de 8 ani, promoțiile de până în anul 1998 inclusiv, care doresc continuarea studiilor liceale - învățământ seral/frecvență redusă;
- b) certificat de absolvire a școlii de arte și meserii, pentru absolvenții învățământului special și pentru absolvenții Programului educațional tip "A doua șansă";
- c) certificat de calificare profesională nivel 1;
- d) certificat de absolvire a anului de completare;
- e) certificat de calificare profesională nivel 2;
- f) certificat de calificare profesională, pentru absolvenții învățământului profesional;
- g) certificat de absolvire a ciclului inferior al liceului;
- h) certificat de absolvire a liceului;
- i) diplomă de bacalaureat;

- j) diplomă de merit, pentru absolvenții care au promovat toate clasele din intervalul IX - XII/XIII cu medii generale de minimum 9,50, iar la examenul de bacalaureat au obținut media 10;
- k) certificat de calificare profesională nivel 3;
- l) certificat de competență lingvistică de comunicare orală în limba română;
- m) certificat de competență lingvistică de comunicare orală în limba maternă;
- n) certificat de competență lingvistică într-o limbă de circulație internațională;
- o) certificat de competențe digitale însoțit de suplimentul descriptiv;
- p) atestat de competențe profesionale, pentru absolvenții ciclului superior al liceului - filiera teoretică și vocațională;
- q) certificat de competențe profesionale, pentru absolvenții școlii postliceale/de maiștri;
- r) atestat de pregătire psiho-pedagogică;
- s) diplomă de absolvire a învățământului gimnazial, începând cu absolvenții învățământului gimnazial promoția 2016.

Conform prevederilor aceluiași *Regulament*, documentele școlare sunt:

<ul style="list-style-type: none"> a) registrul matricol; b) catalogul clasei; c) cataloagele pentru examenele de finalizare a studiilor;
<ul style="list-style-type: none"> d) cataloagele pentru examenele de corigențe și diferențe; e) portofoliul educațional al elevului; f) suplimentul descriptiv;
<ul style="list-style-type: none"> g) foaia matricolă, care se eliberează numai la cerere; h) adeverința de studii/adeverința de absolvire; i) registrul unic de evidență a formularelor actelor de studii. j) carnetul de elev care reprezintă documentul de corespondență între unitatea de învățământ și familia elevului.

Unitățile de învățământ care au autorizație de funcționare provizorie gestionează documentele școlare menționate pe formulare tipizate eliberate de inspectoratele școlare.

5.3. Cunoașterea și gestionarea documentelor manageriale și elaborarea de norme interne de prevenire a corupției

Documentul este un act oficial sau particular prin care se adeverește un fapt, se conferă un drept sau se recunoaște o obligație. Potrivit normelor internaționale, documentul

este definit ca “un material pe care este înregistrată o informație” sau “o informație înregistrată pe un segment”. Prin urmare, elementele unui document constau în: informații, înregistrarea lor, suportul. Vom prezenta în cele ce urmează modul de cunoaștere și gestionare a principalelor documente care se regăsesc în activitatea specifică din unitatea școlară, precum și procedeele prin care documentele respective sunt supuse regimului arhivistic legal.

Documentele se pot defini ca actele scrise, întocmite cu prilejul efectuării diferitelor operații, pentru a servi ca dovadă a îndeplinirii lor și ca mijloc de fundamentare a înregistrărilor.

Un act scris are calitatea de document dacă îndeplinește condițiile:

- dovedește efectuarea unei anumite operații;
- conține descrierea detaliată și completă a operației: calitativ, cantitativ și valoric;
- conține confirmarea realității și exactității operației, prin semnăturile persoanelor participante.

Documentele se pot clasifica în funcție de mai mulți factori determinanți:

I După numărul operațiilor consemnate:

- documente primare (singulare), în care se consemnează, pentru prima dată, o singură operație efectuată, de exemplu: chitanța, bonul de consum etc.;
- documente centralizatoare (cumulative), în care se consemnează mai multe operații similare, de exemplu: centralizatorul bonurilor de consum, recapitulăția mărfurilor intrate, recapitulăția mărfurilor ieșite, etc.;
- documentele centralizatoare care însumează mai multe documente primare.

II După modul de întocmire:

- originale: primul exemplar;
- copii: celelalte exemplare obținute la indigo sau xerox;
- duplicate: copii conforme cu originalul, care au calitatea de original, dar numai în lipsa originalului și se eliberează de emitent când originalul este pierdut sau distrus.

III După natura operațiilor la care se referă:

- documente de dispoziție, prin care se dispune sau se aprobă executarea unei operații, de exemplu: comanda dată de client furnizorului, ordinul de plată dat băncii de o instituție pentru achitarea unei sume din disponibilul propriu etc.;
- documente de execuție, prin care se confirmă executarea unei operații, de exemplu: factura (în care se consemnează vânzarea de produse sau de servicii prestate), chitanța (în care se consemnează încasarea unei sume de bani), chitanța fiscală, etc.;

- documente combinate (mixte) care conțin atât dispoziția de executare, cât și confirmarea executării operației: bonuri de consum (prin care se dispune magazinului să elibereze materiale și, concomitent, delegatul secției primitoare confirmă recepția lor), dispoziția de livrare, aviz de expediere etc.;
- documente contabile, care se întocmesc în cadrul serviciului de contabilitate, în vederea înregistrării operațiilor economico-financiare: Registrul-jurnal, Registrul-inventar, Registrul Cartea mare.

IV După locul de întocmire:

- documente interne, cele întocmite în cadrul unității și care circulă fie în interiorul ei (bonul de consum, statul de salarii, orarul unității, etc.), fie în afara ei (factura pentru produse livrate, cecul de numerar, situații legate de diverse probleme care apar în cadrul unității și care sunt cerute de forurile superioare etc.);
- documente externe, cele întocmite în alte unități și intrate în unitate, (factura pentru materiale aprovizionate, extrasul de cont primit de la bancă, adrese de la alte instituții etc.);

V După regimul de tipărire și utilizare:

- documente cu regim special, cele tipărite, completate, utilizate, păstrate și arhivate pe bază de dispoziții legale, speciale; sunt înseriate și numerotate, au imprimată mențiunea cu regim special și se tin în evidență și se justifică ca formulare atât cele utilizate, cât și cele neutilizate, de exemplu, registrele matricole, foile matricole, diplomele, chitanțele, facturile, chitanțele fiscale etc.
- documente fără regim special, cele care nu necesită o evidență aparte, ci se întocmesc respectându-se normele generale de întocmire și circulație a documentelor, de exemplu, adeverințele, fișele de magazie, jurnalul pentru cumpărături, jurnalul pentru vânzări, registrele de corespondență, registrele de ieșiri-intrări etc.

Creatorii și deținătorii de documente, precum și persoane juridice, conform art. 2 din legea nr. 16/1996, au obligația de a înființa compartimente de arhivă sau de a desemna persoanele responsabile cu problemele de arhivă, în funcție de valoarea și cantitatea acestora.

Personalul însărcinat cu activitatea de arhivare, componența și structura acestor compartimente de arhivă vor fi stabilite de către conducerea unității creatoare și deținătoare de documente, cu avizul Arhivelor Naționale sau, după caz, al direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale. Procesul de arhivare presupune:

1. Fondarea arhivei:

- a. Ordonarea dosarelor și a bibliorafurilor în funcție de problematică și pe compartimente, iar în cadrul acestora, cronologic;
- b. Analiza conținutului dosarelor, stabilirea indicativului după nomenclator și a termenului de păstrare, reținerea perioadei de timp când au fost create documentele;

2. Întocmirea nomenclatorului arhivei create de instituție și stabilirea termenelor de păstrare pentru dosare (documentația tehnică).

3. Ordonarea și gruparea documentelor conform criteriilor stabilite, îndepărtarea capselor și constituirea/legarea unităților arhivistice.

4. Completare coperților față (etichete) cu înscrisurile necesare identificării dosarelor.

5. Completare manșetei cotor dosare/cutie arhivare cu înscrisurile necesare identificării dosarelor (etichete).

6. Numerotarea filelor din dosare.

7. Completarea foii titlu față (eticheta) cu înscrisurile necesare identificării dosarelor și a foii spate cu numărul de pagini din dosar.

8. Sigilarea (parafarea) unităților arhivistice.

9. Inventarierea unităților arhivistice constituite.

10. Opisarea dosarelor deosebite.

11. Ordonarea Depozitului de Arhiva pe ani și compartimente, depozitarea dosarelor/baloților/cutiilor colectoare.

12. Organizarea evidentelor specifice Depozitului de Arhiva (registre, fișe) și completarea acestora.

13. Selecționarea dosarelor, documentelor, registrelor cu termene de păstrare expirate și considerate ca nefolositoare. Întocmirea procesului verbal de selecționare și a listelor inventar cu documentele/dosarele ce se elimină ca nefolositoare.

COMPARTIMENTUL/COMISIA	DOCUMENTE OBLIGATORII
Documente de proiectare a activității manageriale	<ul style="list-style-type: none">• Contract de management, fișa postului, decizie• Grafic de control al directorului• Dosarul procedurilor specializate pentru controlul managerial intern
Documentele de coordonare și evidență la dispoziția directorului	<ul style="list-style-type: none">• Situații periodice cerute de către ISJ ...• Statul de funcții• Organigrama unității școlare

	<ul style="list-style-type: none">• Cartea de onoare a unității• Statut instituție, Regulament de ordine interioară,• Regulament de organizare și funcționare• Dosar legislație (ordine, instrucțiuni, regulamente etc.)• Graficul de control al directorului (pe domenii de activitate).• Caietul de asistențe la ore (numărul de asistențe, distribuția acestora pe discipline/ cadre didactice)• Registrul de decizii, dispoziții și note de serviciu - legalitatea deciziilor (elaborare, fundamentare, oportunitate) și legalitatea constituirii comisiilor și catedrelor (număr, reprezentanți, durată)• Schema orară pe nivel de studiu• Criterii de evaluare a activității personalului didactic în vederea acordării calificativelor anuale (fișele de autoevaluare și evaluare).• Planul de școlarizare aprobat – cuprinderea și școlarizarea copiilor/elevilor.• Dosar cu instrumentele interne de lucru ale directorului pentru îndrumare și control/programe operative săptămânale• Dosar privind sănătatea și siguranța în muncă• Dosar privind PSI, protecția civilă , siguranța civică• Avizele obligatorii și avizul de funcționare a unității de învățământ• Dosar cu rapoarte anuale privind starea învățământului.• Programe de cooperare și parteneriat locale, naționale și internaționale, etc• Nivelul cantitativ și calitativ al bazei didactico-
--	---

	<p>materiale; utilizarea rațională a spațiilor de învățământ- școală, etc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificarea și evidența concediilor personalului nedidactic și auxiliar • Promovarea imaginii instituției (site, presă scrisă, TV, elemente de identitate vizuală, grafic de activități, etc.), activitatea de relații public • Contracte de școlarizare, donații, închirieri , etc. • Raport de activitate pe luna anterioară
Documentele specifice Consiliului Profesorat	<ul style="list-style-type: none"> • Tematica și graficul ședințelor Consiliului Profesorat. • Registrul de procese verbale numerotat și ștampilat • Rapoarte de analiză semestriale și anuale; • Raportul directorului prezentat în Consiliul Profesorat- prezentarea de materiale
Documentele Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității în școală	<ul style="list-style-type: none"> • Regulament, strategie • Componenta, decizie de constituire • Raport anual de evaluare internă a calității, plan de îmbunătățire
Documentele Compartimentului Contabilitate	<ul style="list-style-type: none"> • Bugetul de venituri și cheltuieli • Evidența fondurilor extrabugetare - închirieri, servicii, donații, sponsorizări de la părinți sau de la alte persoane fizice sau juridice. • Derularea programelor de investiții-reabilitare proprii sau guvernamentale (100 Euro, Cornul și laptele, Mere în școală , etc.) • Modul de efectuare a inventarierii, casare, etc. • Documente specifice activității de inventariere, casare și valorificare a inventarului(comisii și subcomisii după caz) • Carte mare, registrul inventar, activitatea și organizarea gestiunilor și a activității de casierie

	<ul style="list-style-type: none"> • Dosarul CFP
Documentele Compartimentului Administrativ	<ul style="list-style-type: none"> • Administrarea școlii – autorizare sanitară de funcționare, apă curentă, starea localului, aspect exterior și interior, funcționalitate, predarea sălilor de clasă cadrelor didactice • Întreținerea bazei materiale: mobilier, săli de clasă, uși, ferestre, table, magazii alimente, sală de sport, teren de sport, spații verzi, lot școlar etc • Documente legate de patrimoniu inventariere și casare
Documente de evidență Activitate școlară	<ul style="list-style-type: none"> • Caiet de asistențe la ore: numărul de asistențe, distribuția acestora pe discipline/cadre didactice • Organizarea unității școlare pe compartimente, catedre, comisii. Existența deciziilor de constituire a catedrelor/comisiilor. • Orarul școlii, comisia de întocmire, decizia pentru comisia de orar • Graficul serviciului pe școală-cadre didactice și elevi • Planificarea și evidența concediilor pentru cadrele didactice • Rapoarte privind analizarea periodică a rezultatelor școlare (pe baza raportărilor șefilor de catedră) • Evidența elevilor cărora li s-au aplicat sancțiuni disciplinare
Documentele comisiilor/catedrelor	<ul style="list-style-type: none"> • Evidența membrilor comisiei/ catedrei, date personale, atribuții etc. • Programe manageriale anuale și semestriale ale catedrelor/comisiilor metodice.

	<ul style="list-style-type: none"> • Graficul de utilizare a salilor, laboratoarelor, cabinetelor, sălii de sport. • Graficul de interasistență. Fise de evaluare/autoevaluare a cadrelor • Lista cu elevii capabili de performanță • Rezultate la concursuri și olimpiade școlare • Rezultate la examene naționale, analize și plan de măsuri în urma acestora – dacă este cazul (numai la dosarele catedrelor unde sunt incluse discipline de examen) • Program de pregătire pentru elevii performanți, olimpiade, etc. • Evidenta materialelor prezentate în ședințele comisiei/catedrei. • Graficul activităților metodice • Dosar cu propunerile pentru oferta educațională; programe școlare avizate de Inspectoratul Școlar • Instrumente de evaluare și notare; bareme minimale • Monitorizarea parcurgerii programei la fiecare clasă și aprecieri asupra modului cum se realizează evaluarea elevilor/ritmicitatea notării. • Organizarea recapitulărilor finale. • Evaluarea membrilor catedrei/comisiei și propunerile pentru calificativele anuale, în baza unui raport motivat. • Documente privind cercetarea pedagogice • Informații semestriale asupra activității comisiei/catedrei.
<p>Documentele privind perfecționarea cadrelor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programe de perfecționare și planul anual de formare

<p>didactice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidența perfecționării. • Decizie de numire a unui responsabil cu gestionarea activității de perfecționare. • Documentele Coordonatorului de proiecte și programe educative • Programul activităților extrașcolare, inclusiv programe inițiate pentru elevi în timpul vacanțelor școlare
<p>Documentele bibliotecii</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Program de activitate anuală a bibliotecii • Registrul de organizare a fondului de carte • Registrul de evidență a cititorului; fișe de cititor. • Evidența activităților (organizarea sau participarea de / la acțiuni specifice: lansare de carte, întâlniri literare, simpozioane, vitrine și expoziții de cărți, standuri de noutăți sau de colecții de cărți, prezentări de manuale opționale) • Actualizarea evidenței fondului de carte • Registru procese verbale de constatare deteriorari fond de carte
<p>Comitetul Reprezentativ al părinților</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Process verbal alegere și component • Procese-verbale lectorate cu părinții • Registru activități care au fost organizate sau cu participarea comitetului reprezentativ al părinților
<p>Secretariat. Documente de evidență</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registrul de inspectii și controale. • Statul de funcții • Fisele posturilor angajaților • Cataloage (grupe, clase) • Condica de prezență a cadrelor didactice și a personalului auxiliary

	<ul style="list-style-type: none"> • Registre matricole • Registre de evidență și eliberare a actelor de studii (diplome, certificate, adeverințe provizorii, cotoare diplome, stoc acte studii). • Registrul de evidență carnete de muncă • Caietul de procese-verbale ale cadrelor didactice de serviciu pe școală • Dosarele personale ale cadrelor didactice • Contracte de muncă individuale ale personalului din unitate • Dosare de corespondență cu I.S.J., M.Ed. , alte instituții, acțiuni, comunicari, note telefonice, circulare etc). • Documente privind înscrierea/examenele de absolvire ale elevilor • Documente privind mobilitatea elevilor (legalitatea transferărilor, examene de diferență, confirmări foi matricole trimise - primite) • Registrul de intrări - ieșiri documente • Dosar cu bursele școlare ale elevilor • Registru note telefonice • Existență și starea arhivei organizate conform normelor legale și organizarea registrului arhivistic.
<p>Documentele Comisiei PSI și SSM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decizii de numire responsabil și membri • Dosar legislație, instructaje, fișe de instructaje • Documente specific referitoare la atribuțiile individuale în cazul unor evenimente și relația cu ISU
<p>Dări de seamă, informări</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Director și membrii CA • Responsabil PSI • Responsabil SSM

	<ul style="list-style-type: none">• Responsabil comisie metodică Școala• Responsabil comisie metodică Grădiniță• Responsabil Comisia pentru activități extracurriculare /afterschool• Coordonator CEAC• Coordonator revista Școlii• Secretar, bibliotecar
--	--

Răspunderea privind arhivarea documentelor financiar-contabile, în acest caz, revine administratorului, ordonatorului de credite sau altei persoane care are obligația gestionării unității beneficiare.

Chestionar de evaluare

Capitolul I.

- a. Care sunt principiile care guvernează activitatea managerială?
- b. Care sunt funcțiile manageriale pe care trebuie să le aplice un conducător de instituție în activitatea sa?
- c. Activitatea de conducător al clasei de elevi/diriginte implică urmărirea și aplicarea unor obiective concrete. Care sunt acestea? Descrieți două dintre acestea, la alegere.
- d. Cum este definită corupția și care fapte sunt considerate acte de corupție?

Capitolul II.

- a. Care sunt competențele manageriale? Explicați pe scurt cum se regăsesc în activitatea de conducere două dintre acestea.
- b. Prezentați procesul de elaborarea a unei decizii și care sunt resursele ce sunt implicate total sau parțial în acest demers?
- c. Descrieți tipurile de decizii manageriale.

Capitolul III.

- a. Consiliul de administrație al școlii: funcții, componență.
- b. Care sunt atribuțiile președintelui Consiliului de Administrație?
- c. Prezentați structurile de conducere la nivelul școlii; descrieți atribuțiile consiliului profesoral și al consiliului clasei.
- d. Care sunt posibilele fapte de corupție la nivelul unității de învățământ?

Capitolul IV.

- a. Care sunt indicatorii neutri care pot genera fapte de corupție la nivelul locului de muncă?
- b. Descrieți condițiile care favorizează apariția faptelor de corupției în unitățile de învățământ și semnalele lor externe
- c. Cum poate interveni managerul unității de învățământ în descurajarea și prevenirea actelor de corupție?

Capitolul V.

- a. Care sunt documentele de diagnoză ale unității școlare?
- b. Prezentați importanța și conținutul documentelor de prognoză.
- c. Prezentați rolul și importanța procedurilor operaționale la nivel de management școlar, conform OMFP nr. 946/2005.
- d. Prezentați regimul actelor de studii și al documentelor școlare gestionate de unitățile de învățământ preuniversitar, aprobat prin OMECTS nr. 5565/07.10.2011.

Bibliografie

1. Bârzea, Cezar, *Arta și știința educației*, E.D.P., București, 1998.
2. Boterf, le Guy., *Le management des competences*, Conference au CIFP d'Aix-en Provence, 1998.
3. ****Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Academiei Române, 1998
4. *** Dicționarul enciclopedic, Editura Enciclopedică, București, 1993,
5. *** *Dicționarul Hachette Encyclopedique*, 2002
6. Dimitrescu, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Victor, București, 2010
7. Dimitrescu, M., *Managementul modern între autoritate și influență*, Editura CH Beck, București, 2008
8. ****Ghid privind mijloacele legale de combatere a faptelor de corupție în învățământ* elaborat de Transparency International Romania în cadrul proiectului PHARE RO /2004/016-772.01.05.03 - Imbunătățirea luptei împotriva corupției -pentru Ministerul Justiției
9. Iucu, Romiță, *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, Iași, 2001
10. Iucu, Romiță, *Managementul clasei de elevi – gestionarea situațiilor de criză educațională în clasa de elevi*, București, Editura Bolintineanu, 2000
11. Ivănescu, O., *Clasa de elevi - aspecte sociorelaționale*, Universitatea din București, Master Consiliere 1998
12. Jackson, W.Philip, *Life in classrooms*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1988.
13. Joița, Elena, *Management școlar*, Editura Gheorghe Cârțu Alexandru, Craiova, 1995.
14. Joița, Elena, *Management educațional*, Editura Polirom, Iași, 2000.
16. Landsheere G. de , *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, 2005, Liege
17. *** Legea contabilității nr. 82/1991
18. *** Legea 1/2011 a educației naționale
19. *** Legea [nr. 260/2007](#) privind înregistrarea operațiunilor comerciale prin mijloace electronice.
21. ****Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, București. Revista Formarea continuă - M.Ed.C., C.N.F.P., 2002-2003.
22. Nicola, Ioan, *Microsociologia colectivului de elevi*, E.D.P., București, 1974.
23. ****Ordinului MFP 946/2005 privind aprobarea codului controlului intern*

24. Păun, Emil, *Managementul instituției școlare*, în Buletinul Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar, Nr . 1, București, Ministerul Educației și Cercetării, Institutul de Științe ale Educației, 2002
25. Păun, Emil, *Școala o abordare sociopedagogică*, Iași, Editura Polirom, 1999
26. Păunescu, A., *Managementul clasei*, Sesiune de comunicări științifice, ISJ Dolj, Craiova, 2010
28. Vlasceanu, Mihaela, *Psihosociologia educației și învățământului*, Editura Paideia, București, 1993.

Titlul cursului:

Managementul calității în învățământ

Formatori:

Ștefan STANCIU

Victorița TRIF

Luminita Mirela OLTEANU

Titlul cursului: MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT

Grupul țintă: directori, inspectori școlari, funcționari publici din administrația publică locală, cu rol în domeniul educației, în domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Definiția operațională a corupției în proiect: Corupția reprezintă un ansamblu de activități imorale, ilicite, ilegale realizate de indivizi care exercită un rol public și care abuzează de puterea publică pe care o exercită pentru a-și promova anumite interese personale, interese ale altora sau pentru a obține pentru sine beneficii materiale sau financiare.

Rezumat: Cursul este structurat în șase capitole, legate prin argumentația sistematică asupra mecanismelor de asigurare a calității în sistemul preuniversitar. În primul capitol este definit conceptul de calitate și sunt prezentate informații actuale despre conceptul și practicile de management al calității. Abordarea problematicii integrității morale, a onestității profesionale și calității în educație sunt aspecte de viață profesională prezentate în contrapartidă cu fenomenele de corupție. Cel de-al doilea capitol se referă la standardele privind calitatea în învățământul preuniversitar. Aducerea în discuție a preocupărilor europene privind orientarea spre calitate în învățământul preuniversitar permite clarificarea criteriilor și standardelor naționale în domeniu. Capitolul continuă cu prezentarea cadrului legislativ al României în domeniul calității în educație și cu analiza prevederilor documentelor naționale privind managementul calității prin prisma diminuării fenomenului de corupție. Capitolul al treilea se referă la principiile și abordările privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar: orientarea către elevi, orientarea către părinți și comunitate. Sunt dezvoltate aspecte relevante care privesc parteneriatul școală-familie, școală-autorități publice locale, școală-poliție, școală-unități sanitare și școală-agenți economici. Este descris și rolul leadership-ului în asigurarea calității. Expresiile particulare ale managementului calității în școală este titlul celui de-al patrulea capitol. Sunt abordate probleme privind interdependența dintre calitate, particularitățile societății și problemele educației, cu trimiteri metodologice importante. Capitolul al cincilea debutează cu prezentarea modelelor de management al calității, ca formă specială și responsabilă de conducere. Managementul proceselor educaționale se referă la entități precum: profesorul manager al procesului educațional, profesorul manager al clasei și la profesorul diriginte. Este trecută în revistă problematica schimbării școlii și raportarea acesteia la vulnerabilitățile generale față de corupție. În ultimul capitol sunt abordate aspecte conceptuale și practice despre rolul controlului managerial intern în îmbunătățirea calității și în prevenirea fenomenului de corupție în învățământul preuniversitar. Ultima parte a capitolului aduce în fața cititorului setul de documente privind managementul calității aflat la

dispoziția managerilor școlari și procedurile, ca instrumente de asigurare a calității instituției de învățământ și de prevenire a fenomenului de corupție.

Cuvinte cheie: educație, școală, calitate, management, corupție, integritate morală, standarde europene, cadrul legislativ național, parteneriatele școlii cu mediul extern, leadership, societate, cultură, responsabilitate, schimbare, control, manualul calității, proceduri, responsabilizare.

Obiective generale: La sfârșitul formării cursanții vor fi capabili:

O1: Să cunoască noțiunile fundamentale („calitate”, „organizație școlară”, „calitatea educației”, „strategii și politici privind calitatea”, „standard de calitate”, „control intern”) care asigură discursivitatea cursului privind „Managementul calității în învățământ”.

O2: Să demonstreze asimilarea dimensiunii etice implicată în managementul calității în educație și învățământ.

O3: Să cunoască managementul educațional în condițiile necesității asigurării calității.

O4: Să înțeleagă rolul controlului managerial intern privind prevenirea corupției în învățământ.

O5: Să propună măsuri de prevenire a corupției în sistemul de învățământ și de aplicare eficientă a managementul calității în domeniul învățământului ca urmare a prevenirii și combaterii fenomenului corupției.

O6: Să utilizeze conceptele asimilate în rezolvarea aplicațiilor practice.

Obiective specifice: La sfârșitul formării cursanții vor fi capabili:

O1) Să demonstreze împrărierea termenului „calitate” pe baza lecturii textului menținând sensul în diferite contexte.

O.2) Să discrimineze între abordarea generală și expresiile particulare ale calității în domeniul educației și învățământului.

O.3) Să identifice principale repere ale cadrului european și național al preocupărilor din domeniul educației.

O.4) Să aducă propuneri de îmbunătățire a legislației prin măsuri de prevenire a corupției în sistemul de învățământ.

O.5) Să cunoască procedurile și mecanismele care demonstrează orientarea învățământului spre elevi ca beneficiari principali ai procesului formativ-educativ.

O.6) Să cunoască procedurile și mecanismele care demonstrează orientarea învățământului către mediul extern (părinți, comunitate, autorități, agenți economici etc.).

O.7) Să înțeleagă procesul de management și rolul leadership-ului în asigurarea calității.

O.8) Să identifice particularitățile managementului calității în educație.

O.9) Să analizeze critic principalele controverse privind calitatea exemplificându-le pe baza experienței proprii.

O.10) Să însușească conceptele privind organizația școlară și însușirea principiilor privind proiectarea structurilor unei organizații performante.

O.11) Să însușească dimensiunile unei abordări holistice a managementului educațional.

O.12) Să cunoască managementul proceselor educaționale și complementare.

O.13) Să cunoască mecanismele schimbării și raportarea acesteia la vulnerabilitățile generale față de corupție.

O.14) Să definească noțiunile: control managerial intern, procedură, manualul calității.

O.15) Să caracterizeze principalele documente ale sistemului de management al calității.

O.16) Să conștientizeze faptul că elaborarea și implementarea unor proceduri operaționale și a unui sistem de control managerial intern conduce la prevenirea fenomenului de corupție.

O.17) Să înțeleagă importanța prevenirii și combaterii actelor de corupție în școală.

Cuprins

Cap. 1. Clarificări conceptuale privind managementul calității.....	6
1.1. Conceptul de calitate	
1.2. Definirea managementului calității	
1.3. Integritate morală, onestitate profesională și calitatea în educație	
Cap. 2. Standarde privind calitatea în învățământul preuniversitar.....	13
2.1. Cadrul european și național al preocupărilor orientării spre calitate în învățământul preuniversitar	
2.2. Analiza prevederilor documentelor naționale privind managementul calității în învățământul preuniversitar prin prisma diminuării fenomenului de corupție	
Cap. 3. Principii și abordări privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar.....	22
3.1. Orientarea către elevi.	
3.2. Orientarea către mediul extern (părinți, comunitate, autorități, agenți economici etc.).	
3.3. Abordarea sistemică. Rolul leadership-ului în asigurarea calității.	
Cap. 4. Expresiile particulare ale managementului calității în școală.....	30
4.1. Interdependența dintre calitate, particularitățile societății și problemele educației.	
4.2. Controverse privind calitatea.	
Cap. 5. Strategii și politici privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar.....	36
5.1. Modele în managementul calității (planificare, procese, evaluare).	
5.2. Managementul proceselor educaționale și complementare.	
5.3. Schimbarea și raportarea acesteia la vulnerabilitățile generale față de corupție.	
Cap. 6. Rolul controlului managerial intern în îmbunătățirea calității și în prevenirea fenomenului de corupție în învățământul preuniversitar.....	45
6.1. Sistemul de control managerial intern	
6.2. Documente privind managementul calității	
6.3. Procedura – instrument de asigurare/reglare a calității instituției de învățământ și de prevenire a fenomenului de corupție	

Cap. 1. Clarificări conceptuale privind managementul calității

1.1. Conceptul de calitate

Diversele școli de gândire au fost preocupate de diagnozarea și managementul calității:

a) școala japoneză care a inventat conceptul de calitate

b) școala americană care a preluat conceptul de la japonezi și a dezvoltat linii de politici privind dezvoltarea calității

c) diferitele orientări concretizate în apariția unor filozofii naționale ale calității (de exemplu, specificul australian al tratărilor, modelul olandez de măsurare a calității – un interpus al viziunilor promovate în alte sisteme educative etc.)

d) accentele pragmatice asupra calității din perspectiva diferitelor agenții naționale preocupate de această problemă la nivelul învățământului în general, la nivelul învățământului superior și la nivelul învățământului preuniversitar

e) liniile de politici generale asupra calității educației formulate de organisme internaționale ultraspecializate (OECD, UNESCO etc.)

f) diferențele notabile identificate între problemele teoretice ale calității și metrica, adeseori, foarte sofisticată a acesteia. Sunt sisteme de evaluarea calității care sunt structurate în raport cu două sau trei criterii și sisteme care apelează la multe criterii și duzine întregi de itemi; sisteme care preferă doar criterii descriptive și sisteme care îmbină o diversitate criterială uluitoare. Exemplificăm acest ultim tip de discursivitate, diversitatea criterială, așa cum se observă în cele ce urmează:

-Criterii care țin de curriculum.

Analiza critică a estimării calității în educație din perspectiva curriculumului relevă existența unui element comun prezent în marea majoritate a instrumentelor de diagnozare a calității, politicile curriculare.

1. Din tot curriculumul ce va conta în calitate de cunoștințe? Dar din perspectiva cunoașterii?
2. Ce cunoștințe nu vor fi legitime?
3. Cine (=ce instanțe) prespecifică legitimitatea curriculumului?
4. Cine va selecta și va distribui cunoștințele?
5. Cine va avea cel mai mare acces la cunoștințele cu un status și prestigiu înalt?
6. Cum vor fi accesibilizate elevilor sau studenților cunoștințele?
7. Cum vom realiza legătura dintre cunoștințele aferente curriculumului, pe de o parte, și bibliografiile și înțelesurile personale ale elevilor și studenților?

Un model rezolutiv de excepție al practicilor curriculare oferă Raportul „Education for all” (2009) întocmit în urma unei cercetări realizată în Anglia și Țara Galilor pentru segmentul de vârstă cuprins între 14 și 19 ani.

Care sunt anomaliile curriculumului?

Cum flexibilizăm sistemul de învățământ?

Predarea eficientă este condiționată de un management mai bun sau de o pedagogie mai bună?

--Criterii evaluative,

- a. Asumarea unei filozofii privind evaluarea marcând interdependența dintre societate și problemele evaluării
- b. Planificarea strategică a demersului evaluativ
- c. Proiectarea unor repere clare privind evaluarea politicilor și documentelor normative

-Criterii în raport cu personalul didactic,

Regândirea profesiei didactice în contextul schimbării contextului mondial (status, roluri, funcții...)

Anticiparea încărcăturii morale a mandatului didactic prin asigurarea unui cadru general care să probeze onest certificarea profesională.

Delimitarea condițiilor de muncă ale cadrelor didactice în conformitate cu reglementările legale din Uniunea Europeană (legiferarea timpului de lucru și a timpului de predare, stabilirea efectivului unei clase de elevi, reconsiderarea salariilor profesorilor, ș.a.m.d.).

-Criterii care vizează managementul timpului,

Asumarea unei concepții logice privind alocarea timpului școlar (de exemplu, timpul este resursă și restricție a educației).

Asumarea unei politici privind regimul temelor pentru acasă (cât timp alocăm per disciplină de studiu, per zi școlară, per săptămână ș. a. m.d. în vederea efectuării temelor pentru studiul individual).

Asigurarea stabilității sistemului de învățământ prin elaborarea unei politici clare privind structura anului școlar și structura anului universitar.

-Criterii specifice managementului educativ

Rearticularea profesionalismului în domeniul conducerii învățământului la nivel macro, la nivel mezo și la nivel micro.

Regândirea normelor etice în convergență cu schimbările de paradigmă apărute în managementul instrucțional.

Reconsiderarea fundamentului axiologic al conducerii învățământului la intersecția dintre valorile educative tradiționale, valorile impuse școlii, valorile create de școală, valorile mijloc etc.

1.2. Definirea managementului calității

a) Pe de o parte, managementul calității este rezultatul sumei dintre controlul calității și asigurarea calității.

Managementul calității = Controlul calității + Asigurarea calității

b) Pe de altă parte, managementul calității în educație este contextualizat diferit în funcție de nivelul vizat.

Managementul calității	
Asigurarea calității = a crea calitate, a fi în schimbare. De exemplu, la nivelul clasei de elevi – elaborarea planului de activități extrașcolare pe durata unui an școlar.	Controlul calității = un set de activități destinate să garanteze controlul calității. De exemplu, la nivelul clasei de elevi – profesorul de specialitate al clasei verifică periodic modul în care se raportează la competențele și obiectivele stipulate în programa de învățământ.

Dicționarele de specialitate promovează înțelesuri apropiate acordate sintagmei „managementul calității”. Am accesat pentru acest curs 'Dicționarul de management al învățământului superior' din România care definește managementul calității drept

„Funcționarea unui sistem de organisme și proceduri a căror misiune este să amelioreze permanent calitatea serviciilor de învățământ” (p.97). Definiția este însoțită de o recomandare potrivit căreia este de dorit ca „membri ai conducerii instituției de învățământ superior să fie însărcinați cu managementul (prorector, director general, prodecan)”. În ciuda faptului că această definiție vizează învățământul superior, considerăm că demersul la care face trimitere este unul valid pentru întreg sectorul educației.

1.3. Integritate morală, onestitate profesională și calitatea în educație

Problemele integrității morale versus corupției fac obiectul celor mai dificile expertize științifice (în lume există doar două modele -de investigare a acestor probleme- unanim recunoscute de către savanți), țin prima pagină a ziarelor cu cel mai mare tiraj din lume și generează cele mai multe dezbateri și ambiguități având o incidență uriașă asupra lumii comune. Orice persoană spune despre sine că manifestă integritate morală. Numitorul comun al tuturor acestor explorări, adeseori, polare îl constituie ideea de principiu moral care orientează sensul oricărei ființe umane.

În cele ce urmează aducem în discuție cele mai importante elemente de metaetică și epistemologie. Literatura de specialitate a ultimului deceniu abundă în investigarea unei probleme îndelung disputată, aceea a aspectelor etice. Analiza de conținut a publicațiilor care dezvoltă această temă extrem de complexă și permite identificarea unor unități de conținut care asigură substanțialitatea sa: comunicarea morală, profesorul etic, predarea morală, cultura organizațională morală a școlii, abordarea profesionalismului în lumina considerentelor etice, aspectele etice ale managementului calității în educație. Astfel, de la lucrările care identifică repere privind măsurarea onestității într-o lume postmetafizică la relativismul moral al vieții de zi cu zi și, mai departe, aplicând principiul moral în domenii specializate (etica cercetării, relativismul moral și globalizarea, raționamentul opiniei publice, democrația și integritatea morală, bazele legale și bazele morale ale legii etc.) suntem tributari incertitudinii morale. Ca atare, profesorul devine cel mai important agent moral deopotrivă al societății și al școlii: profesorul este o persoană morală, profesorul este un profesionist moral, profesorul este un educator moral, profesorul este un fondator al cadrului filozofic (moral) în care se produce învățarea, profesorul oferă un sens moral predării etc. Această multitudine de roluri ale profesorului moral avansate de noi este redimensionată de către Elizabeth Campbell (2003: p.2) în două roluri: cum îi tratează profesorul pe elevi și ce le predă profesorul elevilor din punctul de vedere al naturii morale și etice. Managementul calității în educație ar putea fi reconsiderat din perspectiva următoarelor linii directoare: încărcătura morală a cunoașterii;

exemplul moral oferit de către profesor; dezvoltarea unui nou sector de cercetare, acela al eticilor aplicate ceea ce s-ar putea solda cu apariția unor comunități școlare etice cu totul noi; regândirea predării din perspectivă morală,

- 1) aplanarea conflictelor și tensiunilor existente în clasa de elevi sau în școală (de exemplu, modul în care profesorul predă cunoștințe controversate sau modul în care profesorul își exprimă anumite opinii sau poziții politice în clasă),
- 2) fundamentarea controlului educativ pe principii etice,
- 3) asigurarea calității în consonanță cu un cod moral în care corectitudinea, dreptatea, curajul moral elimină ambiguitățile și insecuritatea morală.

Cap. 2. Standarde privind calitatea în învățământul preuniversitar

2.1. Cadrul european și național al preocupărilor orientării spre calitate în învățământul preuniversitar

Politicile și strategiile de asigurare a calității din sistemul românesc de învățământ, trebuie să fie corelate permanent cu orientările și acțiunile europene care vizează domeniul educațional. O prezentare cronologică a principalelor jaloane europene și naționale ale preocupărilor în domeniul învățământului, poate contura o imaginea de ansamblu asupra modului în care sistemul de învățământ preuniversitar se raportează la standardele de calitate.

A. Cadrul european al calității în educație

➤ Un punct de plecare important în orientarea spre calitate a învățământului a fost **reuniunea la nivel înalt de la Lisabona din 2000**, în care liderii Uniunii Europene au decis că în perioada 2010-2020, Europa va deveni regiunea cu cea mai competitivă economie la nivel mondial, iar această competitivitate se va realiza pe baza cunoașterii. În vederea îmbunătățirii competențelor cetățenilor europeni, dezvoltarea pieței locurilor de muncă și asigurarea echității și incluziunii sociale, politicile europene în domeniul educației prevăd că deschiderea sistemelor de educație către nevoile cetățenilor, piața forței de muncă și necesitățile societății, se poate realiza prin crearea unui **”*triunghi al cunoașterii*”** constituit **din educație, cercetare și inovare**. Baza acestui triunghi și elementul definitiv este educația. [JO 2009/C 302/03, p. 5.]

➤ **Începând cu martie 2002, moment în care Consiliul European de la Barcelona [1] a stabilit drept obiectiv transformarea sistemelor europene de educație și formare în referințe mondiale de calitate până în 2010** [2007/C 311/10, p. 1.], cooperarea la nivel european în privința politicilor din domeniul educației, a contribuit la promovarea reformelor

naționale în educație și la intensificarea mobilității elevilor, studenților și profesorilor, în întreaga Europă. Urmare a cooperării europene, rezultat al Rezoluției Consiliului din 19.12.2002 (Procesul de la Copenhaga), a fost dezvoltat un Cadrul comun pentru asigurarea calității pentru EFP. [JO 2009/C 155/01, p.1.]

➤ **În anul 2004, Consiliul Educație** a aprobat abordarea Cadrului Comun pentru Asigurarea Calității pentru Educație și Formare Profesională (CCAC). [2] Cu această ocazie, Consiliul a invitat toate statele membre ca în baza competențelor lor, să aplice voluntar, la nivel național, părțile interesante ale acestui cadru. [JO 2009/C 155/01, p.2.]

➤ **Trei ani mai târziu, Consiliul European de la Bruxelles din 8-9 martie 2007** [JO 2009/C 302/03, p.5.] a afirmat că educația și formarea profesională „*sunt condiții necesare pentru o bună funcționare a triumghiului cunoașterii (educație-cercetare-inovare)*” și joacă un rol important în procesul de ocupare a forței de muncă și în stimularea creșterii economice. Apelul Consiliului European s-a referit la adoptarea unor măsuri urgente și concrete pentru „*încurajarea parteneriatului dintre întreprinderi, cercetare, educație și formare*”. De asemenea, în cadrul întâlnirii, s-a făcut referire la „*creșterea și ameliorarea calității investițiilor în domeniul cercetării, cunoașterii și educației*”.

➤ **Cadrului strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale (ET 2020), document semnat de Consiliul Europei în 12 mai 2009** [3] afirmă că *educația și formarea joacă un rol crucial în soluționarea provocărilor socio-economice, demografice, de mediu și tehnologice*. [JO 2009/ C 119/01, p.4.] Documentul accentuează esența strategiei de la Lisabona (investiția eficientă în capitalul uman asigură creșterea economică bazată pe cunoaștere) și convine că „*până în anul 2020, scopul principal al cooperării europene ar trebui să fie sprijinirea dezvoltării în continuare a sistemelor de educație și formare în statele membre care au ca scop asigurarea împlinirii pe plan personal social și profesional a tuturor cetățenilor și a prosperității economice durabile*”. [p.5.] Viziunea asupra Cadrului strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale este cea a unui întreg care include sistemele naționale de învățământ.

Obiectivele strategice ale cadrului sunt:

1. Realizarea în practică a învățării de-a lungul vieții și a mobilității;
2. Îmbunătățirea calității și a eficienței educației și a formării;
3. Promovarea echității și a coeziunii sociale și a cetățeniei active;
4. Stimularea creativității și a inovării, inclusiv a spiritului întreprinzător la toate nivelurile de educație și formare.

Referitor la obiectivul strategic 2 *Îmbunătățirea calității și a eficienței educației și a formării*, documentul prevede că Europa poate fi un actor mondial important dacă face față unor provocări majore precum dobândirea competențelor-cheie consecutiv cu „*dezvoltarea unui nivel de excelență și de atractivitate la toate nivelurile de educație și formare*”. [p.5.]

➤ **Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului Europei din 18 iunie 2009 privind stabilirea unui cadru european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională**[4] a avut în vedere faptul că „*Tranziția către o economie bazată pe cunoaștere (Consiliul European de la Lisabona 2000) necesită modernizarea și îmbunătățirea continuă a sistemelor de educație și formare profesională (EFP) ca răspuns la schimbările din economie și societate, astfel încât acestea să ajute la creșterea nivelului de ocupare a forței de muncă și a incluziunii sociale și la îmbunătățirea accesului tuturor la învățarea de-a lungul vieții, inclusiv al persoanelor dezavantajate*”. [JO 2009/C 155/01, p.1.]

Recomandarea ține cont de *Principiile comune pentru asigurarea calității în educație și formare*, incluse în anexa 3 la **Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului din 23 aprilie 2008 privind instituirea Cadrului European al calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții în vederea susținerii calității certificării rezultatelor învățării**.

➤ **Concluziile Consiliului European și ale reprezentanților guvernelor statelor membre, reuniți în cadrul Consiliului din 26 noiembrie 2009 privind dezvoltarea rolului educației în cadrul unui triunghi al cunoașterii complet funcțional** [5] se bazează pe apelul Consiliului European de la Bruxelles din 8-9 martie 2007 dar și pe constatările privind declinul economiei globale, provocările schimbărilor climatice și ale îmbătrânirii demografice. Soluția propusă de Consiliu este aceea „*că o mai bună integrare a educației, cercetării și inovării într-un triunghi al cunoașterii ar consolida capacitatea de inovare a Europei și dezvoltarea unei economii și a unei societăți creative bazate pe cunoaștere intensă, prin intermediul promovării unei perspective creative, inovatoare și antreprenoriale*” în rândul elevilor și profesorilor. [JO 2009/C 302/03, p.5.]

➤ În acest deceniu, dezvoltarea europeană se realizează în lumina **Strategiei Europa 2020** [6]. Acest document european numit **Comunicarea Comisiei Europa 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii**, Bruxelles 03.03.2010, conține trei priorități pentru intervalul 2010-2020, care se susțin reciproc: [Strategia Europa 2020, p. 5.]

- **creșterea inteligentă:** dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare;

- creșterea durabilă: promovarea unei economii mai eficiente din punctul de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive;
- **creșterea favorabilă incluziunii**: promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, care să asigure coeziunea socială și teritorială.

Se poate observa că în această strategie a Uniunii Europene până în 2020, două din cele trei priorități au relevanță pentru calitatea sistemelor de învățământ.

În acest context, Cadrul strategic ET 2020 reprezintă un element definitiv în soluționarea priorităților Strategiei Europa 2020. Pentru realizarea celor trei priorități, Comisia prezintă șapte inițiative emblematiche și un număr de doar 5 obiective măsurabile din care unul se referă la educație ca element definitiv de soluționare a provocărilor schimbărilor din cadrul UE. În capitolul **Creșterea inteligentă – o economie bazată pe cunoaștere și inovare** se menționează că, în vederea creșterii economice *„este necesar să îmbunătățim calitatea sistemelor noastre de învățământ, să întărim performanța în cercetare, să promovăm inovarea și transferul de cunoștințe în Uniune, să folosim pe deplin tehnologiile informației și comunicațiilor și să ne asigurăm că ideile inovatoare pot fi transpuse în noi produse și servicii care generează creștere, locuri de muncă de calitate și care contribuie la abordarea provocărilor cu care se confruntă societatea europeană și mondială”*. [Strategia Europa 2020, p. 14.]

➤ **Proiectul Europa 2030 - provocări și oportunități** s-a realizat în baza **Raportului către Consiliul European al Grupului de reflexie privind viitorul UE 2030**, al cărui președinte era Filipe Gonzales Marquez. Raportul Gonzales [7], elaborat în decembrie 2007, reprezintă la nivelul lunii mai 2010 unul din cele mai importante documente de analiză globală, în care semnatarii trag un semnal de alarmă referitor la problemele economice și sociale cu care se confruntă cetățenii uniunii europene. Una din soluțiile la problemele ridicate în raport se consideră a fi *„capitalul uman”* - *„instrumentul strategic cheie pentru asigurarea succesului în economia globală”* [Proiectul Europa 2030, p. 5.] și, în acest sens, în cadrul capitolului **Creșterea economică prin cunoaștere: responsabilizarea individului** se afirmă că *„inteligenta, creativitatea și inovarea reprezintă o garanție a prosperității viitoare a Europei”* și *„dacă UE dorește să îndeplinească promisiunea unei societăți a cunoașterii, aceasta ar trebui să asigure excelența în toate etapele procesului educațional, să actualizeze permanent baza de competențe a populației în funcție de nevoi și să creeze un mediu social, economic și de reglementare care să poată stimula cercetarea, creativitatea și inovarea”*. [p. 21.]

➤ **Raportul comun privind progresele înregistrate pentru anul 2010 al Consiliului și al Comisiei privind punerea în aplicare a programului de lucru „Educație și formare profesională 2010** [8] remarcă faptul că în întreaga Uniune Europeană există o „*tendință clară în favoarea predării și a învățării bazate pe competențe, precum și o abordare orientată către rezultatele procesului de învățare*”, cadrul european al competențelor cheie având un rol determinant în reforma politicilor în domeniul educațional. [JO 2010/C 117/01, p.2.]

Importanța documentului constă în analiza progreselor înregistrate la nivel european în privința reformelor și în accentuarea eforturilor suplimentare necesare din partea organizațiilor școlare pentru învățare, aplicarea practică a competențelor transversale și educația cadrelor didactice și a directorilor instituțiilor de învățământ.

Toate documentele de politică europeană în domeniul calității educației, menționează că precizările nu sunt impuneri pentru sistemele naționale de învățământ, putând fi puse în aplicare în conformitate cu legislația și practica națională. Ele reprezintă elementele unui cadru de referință care orientează sistemele naționale de învățământ și sistemele naționale de management al calității către un limbaj comun, un cadru metodologic de raportare la modele de bună practică a statelor europene în domeniul calității, o punte comună de dialog în cadrul cooperării europene.

B. Cadrul legislativ al României în domeniul calității în educație are ca punct central O.U.G. nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație care a fost aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 87/2006. Acestea i se adaugă Hotărârea nr. 1258 din 18 octombrie 2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP), care fost modificată prin H.G. nr. 252/22.02.2006 .

Ordinul nr. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai ARACIP și Ordinul nr. 5338/11.10.2006 privind aprobarea Metodologiei privind criteriile de selecție și de formare a experților înscriși în Registrul ARACIP al experților în evaluare și acreditare, au permis selecția experților care să poată demara activitatea de evaluare externă a unităților de învățământ preuniversitar.

În anul 2007 au fost emise HG nr. 21/10.01.2007 privind aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar și HG nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație, iar în anul

2008 prin HG nr. 1534 s-au aprobat Standardele de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar.

2.2 Analiza prevederilor documentelor naționale privind managementul calității în învățământul preuniversitar prin prisma diminuării fenomenului de corupție

Prioritățile privind sectorul educațional sunt cuprinse în Strategia „*Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii*”, *Programul de Guvernare 2009-2012*, *Strategiile de dezvoltare a României promovate prin Planul Național de Dezvoltare 2007-2013*, *Cadrul Strategic Național de Referință 2007-2013*, *Programul Național de Reforme*, precum și în documentele strategice ale ministerului sau ale altor autorități.

Începând cu februarie 2011, a intrat în vigoare **Legea educației naționale nr. 1/2011** care a introdus o serie de elemente de noutate în sistemul educațional românesc preuniversitar: compatibilizarea ciclurilor de învățământ cu cerințele unei educații moderne și cu Cadrul European al Calificărilor, modernizarea și descongestionarea curriculumului, reorganizarea sistemului de evaluare a elevilor, asigurarea unui grad sporit de descentralizare, responsabilizare și finanțare în sistem, asigurarea de șanse egale la educație pentru grupurile dezavantajate, revalorizarea învățământului profesional și tehnic, reformarea politicilor în domeniul resursei umane, stimularea învățării pe tot parcursul vieții.

Conform art. 3 al Legii educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, printre principiile care guvernează învățământul preuniversitar se pot enumera:

b) **principiul calității** - în baza căruia activitățile de învățământ se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale;

d) **principiul eficienței** - în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, prin gestionarea resurselor existente;

f) **principiul răspunderii publice** - în baza căruia unitățile și instituțiile de învățământ răspund public de performanțele lor;

m) **principiul transparenței** - concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, prin comunicarea periodică și adecvată a acestora;

p) **principiul centrării educației** pe beneficiarii acesteia;

OUN nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 87/2006 stabilește principiile politicii naționale pentru Asigurarea Calității în Educație pentru întregul sistem național de învățământ. Calitatea educației este definită la art. 3 al legii ca „*ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate.*”

Conform art. 5 „Calitatea educației reprezintă o prioritate permanentă pentru orice organizație furnizoare de educație, precum și pentru angajații acesteia, reprezentând un criteriu fundamental de finanțare din surse publice a educației”. La alin. 3 se prevede că ”Furnizorii de educație trebuie să funcționeze astfel încât prin calitatea activității lor să satisfacă încrederea publică, iar învățământul să se afirme ca bun public.

Art. 10 face referire la domeniile și criteriile la care se raportează asigurarea calității educației:

A. Capacitatea instituțională, care rezultă din organizarea internă a infrastructurii.

B. Eficacitatea educațională, care constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obține rezultatele așteptate ale învățării.

C. Managementul calității, care se concretizează prin următoarele criterii:

a) strategii și proceduri pentru asigurarea calității; acuratețea raportărilor prevăzute de legislația în vigoare.

b) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate; proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării, inclusiv de către studenți; proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral;

c) accesibilitatea resurselor adecvate învățării;

d) baza de date actualizată sistematic; transparența informațiilor de interes public; funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii;

Aceste domenii și criterii le găsim detaliate în standardele de acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar, anexate la HG nr. 21/10.01.2007. Aplicarea corectă și monitorizarea implementării acestor prevederi legale poate conduce la prevenirea fenomenului de corupție în instituțiile de învățământ și la asigurarea calității în sistemul educațional preuniversitar.

Cap. 3. Principii și abordări privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar

3.1. Orientarea către elevi

Educația și formarea profesională a copiilor au ca finalitate formarea competențelor, înțelese ca un ansamblu de cunoștințe, deprinderi/abilități și aptitudini, necesare pentru dezvoltarea personală, conform intereselor și aspirațiilor fiecăruia.

Finanțarea de bază a învățământului preuniversitar se face după principiul „resursa financiară urmează elevul“, în baza căruia alocația bugetară aferentă unui elev se transferă la unitatea de învățământ la care acesta învață.

În unitățile de învățământ și în toate spațiile destinate educației și formării profesionale sunt interzise activitățile care încalcă normele de moralitate și orice activități care pot pune în pericol sănătatea și integritatea fizică sau psihică a copiilor, precum și activitățile de natură politică și prozelitismul religios.

Statul susține elevii cu nevoi sociale. Statul acordă burse elevilor proveniți din familii defavorizate, precum și celor instituționalizați. Statul acordă premii, burse, locuri în tabere și alte asemenea stimulente elevilor cu performanțe școlare.

Evaluarea se concentrează pe competențe și stă la baza planurilor individuale de învățare.

Învățământul preuniversitar este centrat pe beneficiari. Toate deciziile majore sunt luate prin consultarea reprezentanților Consiliului Național al Elevilor sau a altor asociații reprezentative ale elevilor, și prin consultarea obligatorie a structurilor reprezentative ale părinților, a reprezentanților mediului de afaceri, a administrației locale și a societății civile.

Elevii din învățământul obligatoriu și liceal acreditat/autorizat beneficiază de tarif redus cu 50% pentru transportul local în comun, de suprafață, naval și subteran. Ei beneficiază de tarife reduse cu 75% pentru accesul la muzee, la concerte, la spectacole de teatru, de operă, de film și la alte manifestări culturale și sportive organizate de instituții publice.

3.2. Orientarea către mediul extern (părinți, comunitate, autorități, agenți economici etc.)

MECTS proiectează și aplică strategiile naționale în domeniul educației, cu consultarea asociațiilor reprezentative ale profesorilor, structurilor asociative reprezentative ale părinților, structurilor asociative ale școlilor de stat, particulare și confesionale, Consiliului Minorităților Naționale, sindicatelor din învățământ, asociațiilor elevilor, autorităților administrației publice, mediului de afaceri și organizațiilor neguvernamentale finanțatoare care susțin programe educative.

În învățământul preuniversitar, trecerea elevilor de la o unitate școlară la alta, de la o clasă la alta, de la un profil la altul și de la o filieră la alta este posibilă în condițiile stabilite prin metodologia elaborată de către MECST. Elevii cu performanțe școlare excepționale pot promova doi ani de studii într-un an școlar la decizia unității de învățământ.

MECTS poate aproba organizarea programelor de tip "A doua șansă", în vederea promovării învățământului primar pentru cei care depășesc cu patru ani vârsta corespunzătoare clasei și care nu au absolvit acest nivel de învățământ până la 14 ani.

Absolvenții învățământului gimnazial care nu continuă studiile în învățământul liceal pot să finalizeze, până la vârsta de 18 ani, cel puțin un program de pregătire profesională care permite dobândirea unei calificări corespunzătoare Cadrului național al calificărilor.

Statul sprijină copiii și tinerii capabili de performanțe înalte atât în unități de învățământ, cât și în centre de excelență.

Unitățile de învățământ pot să își extindă activitățile cu elevii după orele de curs, prin programe "Școala după școală". În parteneriat cu autoritățile publice locale și cu asociațiile de părinți, prin programul "Școala după școală", se oferă activități educative, recreative, de timp liber, pentru consolidarea competențelor dobândite sau de accelerare a învățării, precum și activități de învățare remedială. În plus, conform Legii educației naționale învățământul poate să fie finanțat și direct de către operatori economici, de persoane fizice sau juridice.

Școala este o instituție care se dezvoltă într-o comunitate alcătuită din mai mulți formatori de educație: familia, autoritățile, organizațiile guvernamentale, agenții economici, biserica etc. Școala este locul în care cadrele didactice depun eforturi consistente pentru a oferi elevilor servicii de formare și educație în acord cu standardele europene de calitate.

Imaginea școlii în mediul extern este dată de consistența și coerența mesajelor pe care le transmite, iar comunitatea este o entitate socială complexă, în care legăturile dintre membri sunt foarte strânse, iar sentimentul de *ingrup* este puternic și are rădăcini profunde (Stăiculescu, 2011). Prin comunitate înțelegem familia, autoritățile, agenții economici, biserica etc. care au contribuții importante la formarea și educarea tinerei generații.

Realizarea parteneriatului dintre școală și comunitate are avantaje certe. Pe de o parte, școala că primește din partea comunității sprijin în a transmite elevilor valori. Din partea comunității primește resurse umane, resurse materiale, resurse financiare și informaționale. Comunitatea beneficiază direct de parteneriatul cu școala pentru că absolvenții acesteia se vor regăsi la maturitate într-un mediu cunoscut, cu care se confundă. Altfel spus, parteneriatul școală-comunitate se bazează pe principiul complementarității. Succesul oricărui parteneriat constă în consistență, coerență, onestitate, transparență, rigoare, continuitate, sprijin etc.

Parteneriatul școală-familie

Școala și familia urmăresc același scop educativ – formarea și educarea tinerilor pentru a deveni oameni pregătiți profesional și formați moral. Școala este interesată să colaboreze cu familia și reciproc, iar dacă efortul lor conjugat este sistematic și consistent rezultatele urmărite nu se vor lăsa așteptate.

Parteneriatul școală-familie poate contribui la creșterea factorilor educogeni ai familiei (Stăiculescu, 2011). Prin activități specifice părinții pot fi sprijiniți: să conștientizeze rolul pe care-l au în educația copiilor lor; să conștientizeze că școala transmite valori cvasiunanim acceptate de societate, chiar dacă acestea sunt uneori nesocotite de către părinți; să conștientizeze și să corijeze atitudinile și comportamentele greșite pe care familia le acceptă;

să se implice în activități educative; să înțeleagă că școala este o organizație supusă schimbării permanente; să cunoască metodologiile pe care școala le aplică în formarea și educarea copiilor; să cunoscă obligațiile legale privind educația copilului; să cunoscă drepturile de care dispun pentru educația copilului etc. Realizarea parteneriatului școală-familie este condiționată de gradul de interes al familiei față de școală.

Parteneriatul școală-familie cunoaște forme multiple: discuția individuală dintre profesor și părinte; ședințele cu părinții; organizarea unor evenimente în școală cu ajutorul părinților; organizarea „zilei porților deschise“ cu sprijinul părinților; implicarea părinților în organizarea unor evenimente cultural-artistice și sportive; implicarea părinților în organizarea unor vizite la unități economice, culturale etc.; activitatea părinților în cadrul consiliului reprezentativ al părinților, în consiliul clasei, în comitetul de părinți al clasei; implicarea părinților în programe educative privind aspecte sanitare etc.

Dar și școala poate veni în ajutorul părinților și copiilor lor; ne referim aici la părinții care au probleme sociale, materiale sau de altă natură.

Parteneriatul școală-autorități publice locale

Parteneriatul școală-autorități publice locale este de regulă formalizat, realizat după norme naționale, dar poate avea și valențe informale.

Conform Legii educației naționale „Autoritățile administrației publice locale asigură, în condițiile legii, buna desfășurare a învățământului preuniversitar în localitățile în care acestea își exercită autoritatea“. „Neîndeplinirea de către autoritățile administrației publice locale a obligațiilor ce le revin în organizarea și funcționarea învățământului preuniversitar se sancționează conform legii.“

Este cunoscut că școlile au probleme speciale legate de funcționarea lor și care pot fi rezolvate în unele situații speciale doar cu sprijinul autorităților: alimentarea cu energie, apă, gaze, asigurarea mijloacelor de transport, salubritate etc. În plus, este vorba despre respectarea legilor privind protecția școlii și a elevilor.

Legea prevede: „În parteneriat cu autoritățile publice locale și cu asociațiile de părinți, prin programul "Școala după școală", se oferă activități educative, recreative, de timp liber, pentru consolidarea competențelor dobândite sau de accelerare a învățării, precum și activități de învățare remedială.“ Pe lângă acestea, parteneriatul școală-autorități publice locale se poate materializa prin organizarea unor programe de educație pentru părinții tineri, dar și prin efectuarea unor cercetări privind abandonul școlar, consumul de droguri, vagabondajul, infraționalitatea juvenilă etc.

Parteneriatul școală-poliție

Formele în care parteneriatul școală-poliție se manifestă sunt multiple (Stăiculescu, 2011): asigurarea integrității personale a elevilor și personalului școlii; prevenirea delincvenței juvenile și a criminalității; prevenirea și limitarea efectelor violenței în familie, pe stradă și în cadrul școlii; prevenirea consumului și a traficului de droguri; educația rutieră; prevenirea prostituției, proxenetismului și pedofiliei; prevenirea cerșetoriei; prevenirea exploatării prin muncă a copiilor; promovarea respectului față de lege; promovarea drepturilor omului și ale copilului; promovarea unui comportament civilizată în societate; menținerea ordinii și liniștii publice în unitățile de învățământ, în afara acestora (în perimetrul școlii, pe traseul de la școală-acasă al elevilor), în comunitate. Școlii îi revine rolul de a sprijini eforturile poliției și de a-i oferi informații despre elevii cu comportament antisocial.

Parteneriatul școală-unități sanitare

Școlile realizează parteneriate împreună cu unitățile sanitare în vederea asigurării sănătății elevilor și a familiilor acestora.

Medicul de familie îi poate recomanda elevului un anumit tip de alimentație, de activitate fizică, îi poate face recomandări privind igiena etc. Medicul de familie trebuie să anunțe școala în situația în care un elev sau un salariat al școlii a contractat o boală infecțioasă. El poate interveni în cazuri de refuz din partea școlii sau al părinților altor elevi de a primi în școală un copil cu dizabilități sau cu boli cronice netransmisibile. Medicul de familie poate iniția sau susține activități educative pentru copii privind educația reproducerii, prevenirea transmiterii bolilor contagioase, alimentația etc.

Parteneriatul școală-agenți economici

Parteneriatul școală-agenți economici reprezintă o modalitate de integrare a școlii în mediul economic, cu efecte imediate și pe termen lung. Parteneriatul acesta permite elevilor să cunoască mediul întreprinderii, al companiilor, firmelor etc., să cunoscă aspectele muncii productive sau intelectuale și să se pregătească să intre la timpul potrivit în viața profesională. Parteneriatul școală-agenți economici le permite unităților economice să recurgă la recrutare și la selecția de resurse umane în mod avizat.

Formal, agenții economici pot participa la conducerea unei instituții de învățământ prin desemnarea de reprezentanți în Consiliul de administrație al școlii.

Pentru elevi, parteneriatul poate fi concretizat prin: vizite la organizații economice; lecții deschise cu participarea unor reprezentanți ai organizațiilor economice; activități

productive asistate la sediile organizațiilor economice; consiliere profesională cu sprijinul unor reprezentanți ai organizațiilor economice; practică de specializare etc.

Un aspect important al parteneriatului școală-agenți economici se referă la posibilitatea sponsorizării unor programe educative de către organizații economice, la dotarea unor laboratoare, organizarea unor programe de formare continuă etc.

3.3. Abordarea sistemică. Rolul leadership-ului în asigurarea calității

Conducerea este o *formă dinamică de comportament* (McGregor în Zlate, 2004), ce implică valorizarea unor dimensiuni de bază: trăsăturile liderului, atitudinile, nevoile, comportamentele și alte caracteristici personale ale subordonaților, natura organizației, scopul, structura, sarcinile și mediul social, economic și politic. Ordway Tead (1935) definește leadership-ul drept „arta de a influența oamenii pentru a-i determina să participe la realizarea unui obiectiv pe care ajung să-l considere dezirabil”.

Managementul este înțeles numai ca o direcție de sus în jos, se referă strict la colaboratori și presupune ideea de administrare și de control. Leadership-ul se exercită în pofida responsabilităților ierarhice și vizează toate tipurile de relații: cu beneficiarii (elevi, părinți, comunitate), cu colegii, cu ierarhia și cu partenerii.

Leadership-ul are în centru abilitatea de a face față schimbării. În timp ce managerul gestionează complexitatea, liderul are ca scop stabilirea unei direcții ce implică adoptarea strategiilor aferente. Managementul înseamnă a merge pe un anumit drum cu consecințe profitabile pentru organizație; leadership-ul înseamnă a indica drumul cu cele mai mari șanse de reușită. Liderului îi este asociat planul anticipativ, iar managerului, planul acțional.

Schimbările apărute în societate forțează organizațiile școlare să dezvolte noi strategii și să învețe noi căi de acțiune. Cea mai dificilă sarcină a liderilor constă în mobilizarea oamenilor în vederea adaptării la noi condiții de mediu și de lucru.

Analiza descriptivă a comportamentelor liderilor a început prin stabilirea unei liste de posibile comportamente asociate conducerii – planificarea, stabilirea politicii grupului, stabilirea sistemului de recompense și sancțiuni și asumarea responsabilității. În final, s-a ajuns la patru dimensiuni: considerația față de colaboratori, structurarea sarcinii, dezvoltarea producției și sensibilitatea față de natura umană. Din acestea, primele două par a fi cele mai importante. Considerația presupune orientarea spre relație. Structurarea înseamnă orientarea spre sarcină pentru atingerea scopurilor (T. Sadler, 1995, p.171).

Cap. 4. Expresiile particulare ale managementului calității în școală

4.1 Interdependența dintre calitate, particularitățile societății și problemele educației

Conceptul de calitate este abordat din perspective diferite, așa cum se poate observa în tabelul următor:

<ol style="list-style-type: none">1. Calitatea este un concept2. Calitatea este un construct3. Calitatea este un produs4. Calitatea este un serviciu5. Calitatea este un proces6. Ceea ce consideră consumatorii că este calitatea (mentalul clienților educației modifică fizionomia conceptului în funcție de propriile expectații, nevoi etc.)7. Înțelesul acordat calității este amprentat de epistemologia cunoașterii (problemele conceptuale ale calității se raportează la un „corp de cunoștințe” - Colleen Liston, p.11)8. Calitatea este 'nu se știe ce' . Discursivitatea domeniului relevă existența unui număr atât de mare de definiții încât ne aflăm în imposibilitatea de a avansa o definiție unanim acceptată. Marea majoritate a tratatelor și enciclopediilor care abordează termenul propun un demers istoric finalizat cu, de fiecare dată, o altă definiție de lucru. În linii mari, sunt dezvoltate discursuri și definiții tributarea liniei tradiționale impusă de către japonezi și alternative la excursurile tradiționale. Așa explicăm faptul că, eronat, experții economiști ai calității sunt chemați să impună politici și seturi de bune practici privind calitatea în domenii care și-au impropiat între timp conceptul. Alături de noile discursuri asupra calității în afaceri și sănătate evidențiem individualizarea problemelor calității la nivelul educației și învățământului.
--

Spre deosebire de abordările generale ale calității, în învățământ, calitatea deține o serie de noi conotații:

4) Există o similaritate aproape perfectă între „calitate” și „valoare”. În engleza australiană, termenul valoare se convertește perfect în ideea de calitate, așa cum în limba română – probleme de vocabular – termenii „zăpadă, nea, omăt” dețin aceeași acoperire semantică. De aceea, valorile educative trimit în acest spațiu axiologic australian către puterea culturală.

5) Calitatea, ca și valoarea, înseamnă putere și responsabilizare socială. Evidențiem disensiunile existente în România între cultura rezistenței față de calitate (managementul

calității s-a realizat dintotdeauna în România, înainte și după 1989; nu pot apărea teorii și modele cu totul noi care să genereze disoluția paradigmei /modelului calității cu care operăm deci nu avem nevoie de politici și standarde noi) și cultura producerii calității (așa cum în matematică și fizică apar probleme noi de rezolvat care duc la apariția unor noi leme, teorii etc. și în domeniul calității se realizează acumulări notabile care necesită actualizarea permanentă a managementului calității).

6) Calitatea, înseamnă excelență în educație sau superioritate. Baremele maximale, excepțiile în sens pozitiv (de exemplu, excelența în predare), bunele practici ș.a.m.d. constituie repere de măsurare a calității.

Toate dificultățile de definire a conceptului semnalate apar datorită faptului că problema calității este asociată, de cele mai multe ori, cu schimbările care se produc la nivelul învățământului în forme foarte variate:

a) De cele mai multe ori, guvernele sau organismele internaționale (UNESCO, OECD,...) vor să știe ce s-a întâmplat cu banii investiți în educație. Pe de o parte, vorbim despre transparență (cum s-au cheltuit banii), pe de altă parte, procentul din PIB alocat educației reflectă interesul social acordat acesteia sau importanța economică și socială a educației.

b) Evaluarea calității este asociată cu problemele instituționale ale școlii ca urmare a creșterii diversității. Noile probleme apărute, schimbul de bune practici între școli, împărtășirea experiențelor ar trebui să contribuie la menținerea și îmbunătățirea calității în circumstanțele schimbării. Cea mai importantă interogație pe care o avansăm este următoarea: este lumea școlii (inclusiv resursele umane) pregătită să aloce costurile psihologice necesare schimbării în așa fel încât să se asigure calitatea învățământului și să se realizeze controlul calității?

c) Calitatea are un impact deosebit de mare asupra problem solvingului instituțional. De aceea ar fi de dorit să se anticipeze modalitățile de colaborarea între instituțiile educative și diferitele agenții de muncă, agenții de evaluare, agenții de curriculum etc. din perspectivă dichotomică: pentru a măsura pertinent calitatea învățământului și pentru a manageria corect ingineria schimbării.

Având în vedere toate examinările critice avansate anterior menționăm că este mai ușor să spui ce „nu înseamnă calitatea” decât să oferi o definiție unanim acceptată. De aceea, din considerente practice, ne raliem punctului de vedere exprimat de C. Liston (1999, p.22) în încercarea de a elimina ambiguitățile; uneori, este mai ușor să spui ce **nu** este calitatea decât să o delimitezi. Un demers de calitate **nu este**:

- un proiect sau un program (de exemplu, auditul)
- un element adițional; dar este un efort de a reproiecta și de a îmbunătăți
- un program de motivare a angajatului
- ceva fix, dar este ceva acceptat
- un panaceu sau o garanție a succesului
- ceva mecanic și plictisitor, dar ceva care poate fi recompensat și, adeseori, amuzant

Aplicație: Comentați enunțul următor:

„În România corupția a devenit un model cultural.”

Bogdan Chiriac

4.2 Controverse privind calitatea

Deși în educație, conceptul de calitate este unul polihom, constatăm că există o multitudine de controverse privind calitatea.

2. 1	Calitatea este un produs.	„Calitatea învățământului nu este un produs.” (P. Lisievici, p.77)
2	Calitatea este un atribut al unei bune cercetării educative. -cercetătorii ultrarafinați ai domeniului (J. Furlong, A. Oancea). Dealtminteri una dintre explicațiile profesionale ale calității în cercetare, așa cum o delimitează Alis Oancea (2008), permite surpriderea tensiunilor în ceea ce privește problemele cheie ale domeniului pe un continuum variațional delimitat, pe de o parte, de partiționarea calității (calitatea ca un sumum de „calități”) și , pe de altă parte, de predicarea calității (calitatea abordată ca „judecată”, raționament).	Calitatea este un atribut al realității educative. -abordările pragmatice (Cum măsurăm calitatea la diferitele nivele ale învățământului?)
3	Calitatea se măsoară pe baza unor mecanisme explicite, în absența oricărui element subiectiv. -demersurile istorice aplicate conceptului de calitate excelează prin	„ Calitatea învățământului are legătură cu satisfacerea unor nevoi latente. Un învățământ de calitate va satisface nu numai nevoi conștientizate și exprimate, dar și nevoi încă difuz conștientizate sau

ermetismul și exactitatea estimărilor.	neconștientizate de actorii sau spectatorii educației.” (P. Lisievici, p.77)
--	---

Cu siguranță că este de dorit să identificăm o serie de similarități menite să concilieze aceste tratări polare.

Toate aceste controverse, ca și multe altele, au drept numitor comun faptul că delimitarea calității se realizează prin raportare la un set de criterii. Dificultățile reapar atunci când se dorește precizarea acestora întrucât delimitarea criteriilor readuce în discuție unicitatea sistemului de învățământ a cărui calitate „**generează o dispută (chiar alimentată) de valori, de putere și nu în ultimul rând de dorința de a impune propriile interese altora**” (V. Trif, 2007: 58-59).

Aplicație:

În clasa a IX-a am luat locul II pe sector la olimpiada de limba română și urma să merg la olimpiada pe municipiu, însă nu am fost anunțată la timp (am fost anunțată la o săptămână după eveniment). Persoana care trebuia să mă anunțe, doamna profesoară, pur și simplu a uitat de mine.

5. Strategii și politici privind asigurarea calității în învățământul preuniversitar

5.1. Modele în managementul calității (planificare, procese, evaluare)

Organizația este o *expresie structurală a acțiunii sociale*. Orice organizație are o valoare de utilizare, fiind un instrument pentru atingerea unor scopuri, iar pe de altă parte, organizația este un sistem dinamic, influențat de trăsăturile sociale ale membrilor săi și de mediul extern. Școala reprezintă un grup de oameni ale căror acțiuni converg către atingerea unor obiective generale și specifice. Întrucât instituțiile școlare sunt responsabile cu formarea și perfecționarea capitalului de cunoaștere și dezvoltare a unei țări, ele au o importanță strategică. Realizarea misiunii, scopurilor și obiectivelor organizației sunt posibile pe un suport structural. Expresia unei structuri este organigrama.

Modelele managementului calității se bazează pe principiile: orientarea către beneficiari procesului formativ și educativ; management participativ; implicarea tuturor salariaților; orientarea spre rezultate; acceptarea schimbării ca fapt cotidian; dezvoltarea relațiilor de parteneriat. În procesul de conducere trebuie respectate principiile și cerințele

precum: supremația obiectivelor, asigurarea calității, motivarea resurselor umane, precum și utilizarea rațională a resurselor materiale, financiare și informaționale.

Dezvoltarea și funcționarea oricărei organizații școlare se realizează pe baza unor proiecte. Nivelurile care trebuie atinse într-un astfel de demers sunt: stabilirea misiunii organizației; stabilirea strategiei, adică a obiectivelor majore de atins; alegerea politicilor în vederea atingerii obiectivelor strategice; elaborarea planului, ca instrument concret al politicilor alese; aplicarea planului prin organizarea activităților, coordonarea, antrenarea și motivarea resurselor umane; evaluarea procesului, a efectelor și impactului acestuia.

Pornind de la lucrarea Liliane Barbu (2010, pp. 51-71) am identificat dimensiunile cheie ale unei abordări managementului educațional. Acestea sunt prezentate mai jos.

Managementul ca abordare responsabilă

3. Managerii trebuie să stabilească politica de asigurare a calității și obiectivele acesteia și să asigure implementarea și dezvoltarea sistemului de management al calității. Managerii își asumă organizarea, conducerea și evaluarea proceselor didactice și ale celor suport. Managerii își asumă coordonarea, antrenarea, motivarea și evaluarea resurselor umane. Managerii se asigură că strategiile, politicile și planurile sunt asumate de toți colaboratorii. Managerii se asigură că programele educaționale și cele complementare sunt de calitate și răspuns cerințelor beneficiarilor. Managerii se asigură că elevii abordează cu seriozitate activitățile școlare. Managerii își asumă organizarea sistemelor de comunicare internă și externă. Managerii stabilesc parteneriate cu reprezentanți ai mediului extern: instituții, comunitate, agenți economici etc. și monitorizează parteneriatele curente. Managerii se asigură că utilizarea resurselor financiare servește programelor educaționale.

Managementul resurselor

Școala le oferă elevilor un mediu sigur și sănătos, care să le permită să se concentreze pe efortul intelectual de formare și educație. Școala pune la dispoziția elevilor personal didactic și didactic auxiliar competent. Programul de învățare ține seama de potențialul elevilor și de normele stabilite prin lege. Resursele materiale sunt astfel gestionate încât să sprijine procesul de învățare. Aparatura, echipamentele, materialele și soft-urile care servesc procesului didactic sunt moderne, funcționale și în cantitate suficientă pentru a servi cerințelor tuturor elevilor. Spațiile didactice, bibliotecile etc. sunt dimensionate în conformitate cu prevederile legale. Materialele didactice suport sunt moderne și suficiente pentru a servi tuturor beneficiarilor actului educațional. Metodele și resursele de învățare corespund diverselor cerințe ale elevilor. Cadrele didactice și cadrele didactice auxiliare îndeplinesc

condițiile legale de funcționare; ele dovedesc competențe specifice și competență socială. Fișele posturilor sunt clare, complete și sunt însușite de către titulari. Politica motivării personalului este transparentă și consistentă. Politica de dezvoltare profesională a personalului este transparentă și consistentă. Personalul are acces la toate informațiile care privesc strategiile, politicile și planurile care privesc școala. Problemele controversate sunt abordate cu profesionalism și sunt rezolvate prin tehnici de negociere.

Funcționare și dezvoltare instituțională

Organizația este receptivă la de nevoile elevilor, personalului, părinților, instituțiilor partenere, agenților economici și comunității. Programele educaționale decurg din obiectivele strategice și sunt în acord cu valorile organizației. Programele educaționale răspund cerințelor ministerului, elevilor, agenților economici sau comunității etc., iar monitorizarea feedback-ului din partea acestora determină îmbunătățirea acestora. Practicile educaționale au în vedere nevoile fiecărui elev în parte. Parteneriatul școală-agenți economici contribuie la creșterea eficienței proceselor educaționale. Programele și practicile educaționale asigură egalitatea șanselor pentru toți beneficiarii. Evaluarea rezultatelor la învățatură este atât formativă, cât și sumativă. Programele educaționale cuprind descriptori de performanță prin care poate fi măsurat gradul de succes al acestora. Programele educaționale au obiective de învățare, competențe de atins pentru toți elevii. Programele educaționale sunt revizuite periodic pe baza datelor privind procesul didactic.

Predarea, învățarea, formarea și evaluarea

Programele de învățare răspund nevoilor elevilor, contribuind la formarea și dezvoltarea cunoștințelor teoretice și aplicative ale acestora. Metodele și practicile privind învățarea țin seama de diferitele particularități de personalitate și de dificultăți particulare ale elevilor. Metodele de predare și formare sunt astfel concepute încât să nu conducă la discriminare. Școala asigură sprijin acelor elevi care au probleme personale acute. Școala asigură orientarea în carieră pentru toți elevii. Școala are un sistem eficient de colectare și rezolvare a reclamațiilor și sesizărilor din partea elevilor și a mediului extern. Conducerea școlii și cadrele didactice comunică sistematic cu elevii, recepționând informații privind gradul de satisfacție al acestora și transmițând informații despre întreg procesul de învățământ. Școala are o politică transparentă privind evaluarea rezultatelor la învățatură ale elevilor. Criteriile și metodele de evaluare a rezultatelor la învățatură ale elevilor sunt transparente. Cadrele didactice îi îndrumă pe elevi în ceea ce privește studiul individual. Evaluarea este unitară, sistematică, riguroasă, ferită de erori specifice procesului și permite înregistrarea progreselor elevului.

Monitorizarea și evaluarea proceselor organizaționale

Școala are o politică clară privind monitorizarea și evaluării tuturor proceselor organizaționale. Școala are metode și practici sistematice de autoevaluare la toate nivelurile. Școala are metode, practici și colective de lucru care monitorizează și realizează sistematic evaluarea internă. În procesul evaluării se operează cu indicatori și standarde de performanță. În procesul evaluării sunt luate în considerare toate informațiile provenite din mediul intern și din cel extern. Rezultatele evaluărilor externe, oficiale, conduc la planuri de dezvoltare. Rezultatele evaluărilor interne sau externe sunt comunicate tuturor salariaților. Întreg personalul este antrenat în remedierea aspectelor negative constatate prin evaluarea internă sau cea externă.

5.2. Managementul proceselor educaționale și complementare

Managementul educațional reprezintă procesul proiectării, organizării, coordonării, motivării resurselor umane și evaluării, ca activitate de dezvoltare liberă și armonioasă, a individualității umane pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform misiunii școlii. Managementul educațional se bazează pe o realitate socială complexă, specială, este determinat psihologic și axat pe relația obiectiv – subiectivă dintre educator și educat (Barbu, 2010, 13).

Caracteristicile managementului educațional

Managementul educațional este complex, pentru că implică actori diferiți: formatori, elevi, părinți, comunitate, instituții etc. Fiecare dintre aceștia au așteptări ridicate privind procesul conducerii. Managementul educațional este complex, pentru că solicită la maxim toți actorii implicați. Managementul educațional este complex, pentru că reunește probleme diverse: politici, practici și metodologii educaționale, aspecte financiare, gestionarea problemelor resurselor umane, gestionarea resurselor materiale, parteneriate etc. Managementul educațional se bazează pe un stil de conducere democrat-participativ. Managementul educațional este prospectiv, pentru că anticipează strategii, metodologii, programe, proiecte, norme specifice, din analiza direcțiilor de evoluție a sistemului educativ (Barbu, 2010, p. 22).

Managementul proceselor educaționale în condițiile nevoii de asigurare a calității pornește de la principiile: educația și formarea au ținte multiple: elevii, părinții, comunitatea, instituțiile de stat, organizațiile economice și sociale care vor beneficia de competențele absolvenților; educația și formarea trebuie asumate și desfășurate de organizații responsabile; educația și formarea au finalități concrete – asigurarea resurselor umane ale statului pentru

viitorul apropiat; educația și formarea pot fi asigurate de personal calificat, dedicat, motivat, bine condus; educația și formarea conferă un înalt prestigiu social actorilor formatori; educația și formarea se bazează pe comunicare și interacțiune socială; educația și formarea se bazează pe conformism, interiorizare și adaptare; educația și formarea se bazează pe acceptarea diversității și a schimbării perpetue.

Profesorul manager al procesului educațional

Pregătirea profesorului pentru activitatea formativă și educativă îl îndreptățește să devină proiectantul, organizatorul și coordonatorul și evaluatorul procesului educațional. În calitate de proiectant al activității formative și educative, profesorul trebuie să cunoască: misiunea școlii; obiectivele strategice și politicile de urmat; normativele naționale; domeniul de studiu pentru elevi; tehnologiile didactice specifice materiei respective; potențialul elevilor în funcție de vârstă, condiție intelectuală etc.; situația instituțională concretă.

Ca organizator al activității formative managerul trebuie să cunoască: particularitățile predării-învățării; mecanismele de creare a motivației necesare; rețetele de dozare a sarcinilor de lucru; mecanismele de stimulare a interesului pentru învățarea obiectului pe care îl predă; procedurile de evaluare formativă și sumativă.

Profesorul manager al clasei

Profesorul ocupă un loc important în activitatea educațională deoarece contribuie la formarea personalității elevilor, la conduita lor în societate, la formarea lor ca indivizi și cetățeni. Putem identifica următoarele roluri care revin unui profesor manager al clasei: de conducere a clasei ca grup social; de organizare a clasei; de antrenare și motivare a elevilor; de consiliere și orientare școlară și profesională; de îndrumare a activității extrașcolare; de organizare și coordonare a activității socio-culturale; de model moral și profesional pentru elevii săi; de partener al elevului. Pe lângă aceste roluri, le menționăm și pe cele comune oricărui manager: de informare (managerul cere și oferă informații, dar mai ales, învață); de planificator; de organizator, de coordonator responsabil, dar și de participant activ; de evaluator; de promotor și de agent al schimbării; de negociator, de moderator și de specialist în rezolvarea conflictelor; rol decizional; rol de administrare a resurselor etc.

Profesorul diriginte

Profesorul diriginte este un manager cu rol de integrare a orientărilor și cerințelor formulate de profesorul manager al procesului educațional și ale opțiunilor colegilor – profesori manageri ai claselor. În plus, profesorul diriginte este cel care unifică și moderează influențele interne și externe, care prezintă stimuli importanți pentru elevi. Armonizarea activităților colegilor este procesul prin care efortul colectiv este concertat.

Investirea cu funcția de diriginte duce la creșterea responsabilității profesorului, îl plasează la un nivel în care marja de eroare este aproape nulă. Dirigintelui îi revine sarcina de a instaura în clasă un climat de muncă bun, atractiv și motivator. Dirigintelui îi revine sarcina de a contribui la coagularea unui sentiment de responsabilitate în sânul elevilor, de a contribui la crearea unui echilibru emoțional sănătos și profitabil pentru elevi și pentru societate. Profesorul diriginte îi ajută pe elevi să înțeleagă mecanismele care pun în funcțiune școala și societatea. El este cel care îi ajută să înțeleagă și să accepte cerințele școlii și să-și însușească normele și valorile acesteia.

Sintetic, dirigintelui îi revin sarcini dificile: coordonarea muncii profesorilor care predau la aceeași clasă; cunoașterea personalității elevilor; educare elevilor pentru acceptarea diversității și a promovării toleranței; educarea spiritului civic; organizarea grupului de elevi; monitorizarea activității și rezultatelor elevilor; formarea profilului moral al elevilor; orientarea elevilor pentru petrecerea timpului liber; informarea conducerii.

Organizarea unor evenimente este una dintre sarcinile cele mai plăcute pentru profesorul diriginte: ziua porților deschise, întâlniri ale elevilor cu personalități ale lumii culturale, științifice etc., vizite la unități economice, muzee, excursii, dezbaterile unor probleme majore pentru societate și altele.

5.3. Schimbarea și raportarea acesteia la vulnerabilitățile generale față de corupție

Nivelurile la care operează schimbările în instituțiile școlare publice sunt numeroase și delicate; este vorba despre schimbarea obiectivelor și a strategiilor, a tehnologiilor didactice, a presiunii de simplificare a structurilor administrative, dar și a nevoii de descentralizare, iar schimbarea proceselor este considerată cel mai ușor de acceptat pentru că este nevoia, adică voința cadrelor didactice. Oamenii sunt și ei obiect și subiect al devenirii organizaționale. Aceste niveluri de schimbare sunt interdependente. Ba, mai mult, atunci când se operează o schimbare, aceasta trebuie coroborată întotdeauna cu transformarea indivizilor.

Rezistența la schimbare este un comportament de incertitudine, de eschivare a unui individ care nu știe foarte clar obiectivele și căruia nu-i sunt limpezi căile pe care ar trebui să le urmeze. Ancorele rezistenței la schimbare sunt numeroase. Watson (în Neculau, 1999) numește opt astfel de ancore: *homeostazia*, *obișnuința*, *prioritatea* (aparitia unei situații de criză), *percepția* și *retenția selectivă* (decuparea percepțiilor în funcție de prejudecăți și de stereotipuri), *dependența față de opiniile egalilor și superiorilor*; *respectarea tradițiilor*, *neîncrederea în sine*, *nesiguranța* și *reînțoarcerea în trecut*. Eichholz și Rogers (Stanciu, Ionescu, 2005) prezintă opt reacții de răspuns la schimbare: refuz din ignoranță sau capriciu,

refuz în scopul menținerii statusului sau din conformism, refuz datorat relațiilor interpersonale și experienței de viață a celuilalt, refuz prin substituție determinat de lipsa de utilitate.

Transformarea instituțională a unei școli poate fi doar rezultatul frământărilor interne, ale profesorilor, ale celor care trăiesc realitatea școlară zi de zi. De la ei se așteaptă inovarea, soluțiile și restabilirea siguranței că școlile vor dăinui și se vor dezvolta ca poli ai educației, formării și cercetării, în pofida vicisitudinilor vremii în care trăim.

Schimbarea trebuie să fie acceptată ca un fapt normal, aproape ciclic. Semnalele schimbării trebuie să fie percepute de către profesori, administratori, elevi, părinți și parteneri externi. Este important ca acești oameni să fie convinși de necesitatea schimbării, să o susțină și să o încurajeze pentru că altfel dovedesc că sunt, într-adevăr, implicați.

Vulnerabilități generale față de corupție în procesul de schimbare organizațională

Vulnerabilități tradiționale

Părinții care se implică în sprijinirea școlii pot condiționa sau pot sugera o atitudine mai relaxată a școlii față de copiii lor. Reprezentanții ai agenților economici cu care școala are acorduri de parteneriat pot condiționa tacit relația respectivă de protejarea unui anumit elev. Darurile de 1 și 8 martie, de Paște și de Crăciun sunt modalități de a-i „răsplăti“ pe profesorii prea buni cu unii dintre elevi. Meditațiile plătite de proprii elevi este o practică curentă. Motivația „acoperitoare“ pleacă de la invocarea faptului că salariile profesorilor sunt mici, că factorii motivaționali pecuniari sunt aproape inexistenți. Inspecția formală, „colegială“ este un potențial generator de corupție. Favorizarea elevilor la lucrări de control și la examene prin a fi lăsați să copieze este încă o practică curentă.

Vulnerabilități legate de schimbarea organizațională

Schimbarea instituțională prilejuită de aplicarea Legii educației naționale a creat o tensiune aproape firească în întreg sistemul de învățământ. Schimbarea conducerii inspectoratului sau a conducerii școlii este un prilej de reșezare a sistemului de „relații informale“ cu potențial infracțional. Accesul diferențiat la programe comunitare poate genera tensiuni și conflicte, dar și competiții neloiale între unele cadre didactice. Cei care nu au reușit să câștige conducerea granturilor îi pot suspecta pe cei câștigători de corupție. Corupția din sistemul de învățământ preuniversitar este generată uneori și de frecvența schimbare a conducerii inspectoratelor școlare, a caselor copului didactic și a școlilor, odată cu schimbarea conducerii ministerului. Mecanisme legate de corupție le permit unor cadre didactice să acceadă nemeritat la posturi de conducere. Corupția în școli este „justificată“ și prin scăderea prestigiuului școlii în ochii comunității. Acest proces de degradare a imaginii a fost prezentat

ostentativ de mass media, recurgând la prezentarea hiperbolizată a unor infracțiuni de natură diferită în unele școli. Schimbarea regimului examenelor de admitere în universități a condus la amplificarea actelor de corupți în școli. Admiterea la facultate se face de cele mai multe ori pe baza mediei la bacalaureat, ceea ce a condus la creșterea relației profesor-elev în sfera meditațiilor. Toate aceste aspecte denaturează procesul instructiv-educativ, contribuie esențial la pervertirea tinerilor, obiectivul școlii legat de calitate fiind abandonat.

Cap. 6. Rolul controlului managerial intern în îmbunătățirea calității și în prevenirea fenomenului de corupție în învățământul preuniversitar

Pentru a face față permanentelor schimbări care au loc în sistemul de învățământ preuniversitar, conducătorul instituției școlare trebuie să aibă în vedere realizarea unui management cât mai eficient. Controlul managerial intern are rolul de a permite managerului să constate abaterile rezultatelor de la obiective stabilite, să analizeze cauzele și să aplice măsurilor corective ce se impun. Înțelegerea și exercitarea corectă a controlului managerial intern, poate să conducă la prevenirea fenomenului de corupție în instituțiile de învățământ și, implicit, la îmbunătățirea calității activității instituției.

6.1. Sistemul de control managerial intern

Etimologia cuvântului *control* provine din expresia latinească „*contra rolus*”, prin care se înțelege „*verificarea unui act duplicat după original*”.

În România ultimilor ani, reglementările în domeniul controlului intern au început cu O.G. nr. 119/1999 privind controlul managerial intern și controlul financiar preventiv. Conform acestei ordonanțe ”*Control intern/managerial este ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile*”. [1]

În Ordinul Ministrului Finanțelor Publice, nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial, cu modificările și completările ulterioare [2], Anexa 1, se face trimitere la definiția controlului intern managerial, adoptată de Comisia Europeană ”*Controlul intern reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entității publice într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a*

politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management”.

În vederea aplicării OMFP nr. 946/04.07.2005 (art. 2 alin.1), *conducătorul fiecărei entități publice dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare, precum și de standardele prevăzute în anexa nr. 1, măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemului de control intern/managerial, inclusiv a procedurilor formalizate pe activități.*

Potrivit precizărilor anexei 1 a acestui act normativ, efectuarea controlului managerial intern este condiționată de realizarea următoarelor activități:

- **Stabilirea obiectivelor:** acestea pot fi grupate în trei categorii după:
 - 1) **Eficacitatea și eficiența funcționării:** include obiective legate de scopurile entității publice și de utilizarea eficientă a resurselor.
 - 2) **Fiabilitatea informațiilor interne și externe:** include obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor.
 - 3) **Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne:** cuprinde obiective legate de asigurarea că activitățile entității publice se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de lege și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.
- **Realizarea planificării:** planul este un element de referință al sistemului de control intern/managerial.
- **Organizarea activităților** prin care se realizează obiectivele: activitățile sunt transpuse în sarcini, atribuțiuni și funcțiuni care sunt repartizate, spre efectuare, componentelor structurale ale entității publice.
 - **Determinarea riscurilor** (evenimentele care pot afecta realizarea obiectivelor).
 - **Elaborarea și aplicarea procedurilor:** pentru realizarea obiectivelor trebuie să se asigure un echilibru între sarcini, competențe și responsabilități și să se definească proceduri.

Controlul managerial intern se realizează în baza unor principii generale:[3, Ghid, 2011, p.8.]

- principiul organizării: elaborarea organigramei, a manualului de proceduri;
- principiul autocontrolului: vizează determinarea neregularităților;
- principiul permanenței: se referă la aspectul dinamic al controlului;
- principiul universalității aplicării procedurilor de control intern;
- principiul informației relevante;

- principiul adaptării la riscurile și costurile introducerii/aplicării procedurilor în instituție;
- principiul calității personalului.

Obiectivele standardelor de management și control intern presupun:

A. Obiective generale:

- realizarea atribuțiilor stabilite în concordanță cu misiunea inspectoratului/unității școlare, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;
- respectarea legii, a regulamentelor, precum și a deciziilor conducerii;
- dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor

B. Obiective specifice:

- reflectarea în documente scrise, a organizării controlului intern, a tuturor operațiunilor instituției și a elementelor specifice, înregistrarea și păstrarea în mod adecvat a documentelor; înregistrarea în mod cronologic și corect a operațiunilor; asigurarea aprobărilor și efectuării operațiunilor, exclusiv de persoane special împuternicite în acest sens;
- separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control și înregistrare să fie încredințate unor persoane diferite; nesepararea celor patru funcțiuni fundamentale: decizia, funcția de deținere de gestiune, funcția de contabilizare și funcția de control poate conduce la fraudă;
- asigurarea unei conduceri competente la toate nivelurile;
- accesarea resurselor și documentelor numai de către persoane îndreptățite și responsabile în legătură cu utilizarea și păstrarea lor.

Fiecare angajat răspunde de propriul control intern în cadrul organizației din care face parte. În acest sens, controlul intern se regăsește în structura fiecărei funcții a managementului, a fiecărei activități și este în responsabilitatea fiecărui angajat, de aceea nu se recomandă să se organizeze ca un compartiment distinct în cadrul entității. [4, Marcel Ghiță, 2009, p. 59.]

Sistemul de control intern este format din mai multe activități de control care pot fi clasificate astfel:

După nivelul ierarhic:

- Controlul strategic: se referă la nivelul strategic al instituției;
- Controlul tactic-operațional: se plasează la nivelul ierarhic al managementului operațional.

După momentul efectuării:

- Preventiv (feed-forward);
- Curent;
- Retroactiv (feed-back).

După amploare:

- Control parțial: se aplică unor persoane/sisteme disparate;
- Controlul total: se aplică tuturor sferelor de activitate ale organizației.

După natura activităților verificate

- controlul de calitate;
- controlul financiar preventiv;
- controlul financiar de gestiune;
- controlul privind inventarierea patrimoniului;
- controlul contabil;
- controlul financiar;
- autocontrolul;
- controlul prin delegare de competențe;

Activitățile de control enumerate mai sus nu se organizează în compartimente de sine stătătoare (așa cum este cazul auditului) ci se exercită la fiecare post de lucru, la fiecare nivel de responsabilitate sau prin delegare de competență. [5, Note de curs, p. 248]

La baza controlului intern există o serie de obiective stabilite prin planul anual de control aprobat de conducerea unității de învățământ. În funcție de necesitățile managementului organizației se stabilește domeniul de aplicare a controlului intern.

Rezultatele activității de control se finalizează cu o notă de control sau raport de control în care sunt trecute toate constatările și concluziile controlorului, dimensiunea abaterilor constatate precum și persoanele răspunzătoare pentru săvârșirea acestora. [6] Constatările și concluziile controlorului pot fi contestate sau nu, în acest caz rămânând definitive. În funcție de constatările și concluziile controlului intern, managerul va elabora un plan de măsuri care să îmbunătățească activitatea respectivă și va actualiza sistematic procedurile operaționale de lucru.

Standardele privind implementarea sistemului de management și control intern, recomandă diminuarea controlului extern exercitat de instituțiile cu atribuții de control și implementarea componentelor de control managerial intern prin elaborarea de proceduri operaționale de lucru pentru activitățile desfășurate de organizații.

OMFP nr. 946/2055 prevede 28 de standarde, în funcție de cele 5 componente interdependente ale controlului managerial intern:

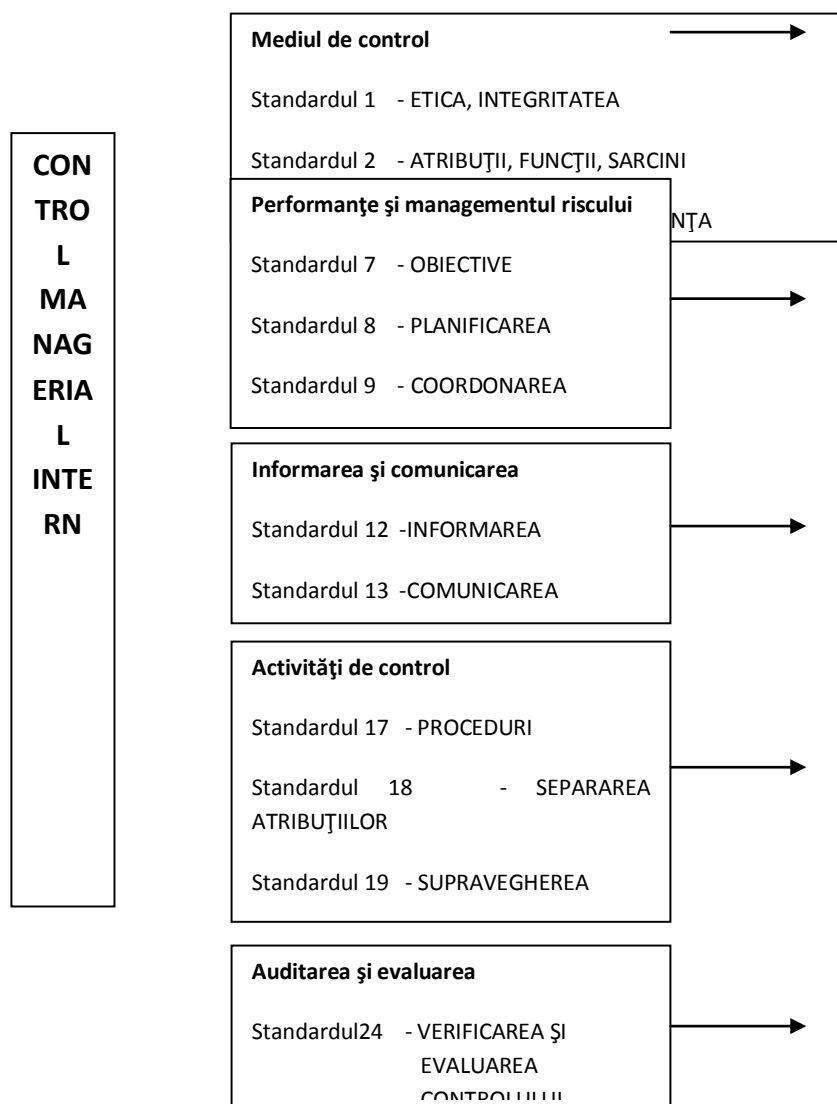


Fig. 1 Setul standardelor de control managerial intern

6.2. Documente privind managementul calității

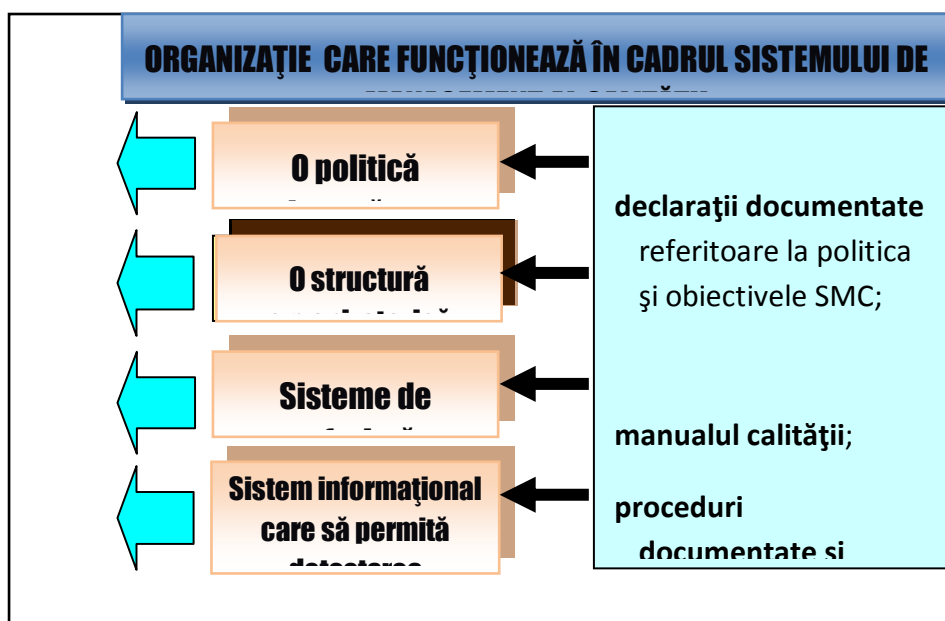
În vederea aprecierii conformității sistemului calității cu standardul de referință și confirmării implementării efective a sistemului, orice organizație de învățământ are obligația de a elabora documentația cerută de capitolul 4 al standardului SR EN ISO 9001:2008-Sisteme de management al calității. Cerințe [7]. Documentele sistemului de management al calității și modul de întocmire sunt prezentate în standardul SR EN ISO 10013/1996 – Ghid pentru documentația sistemului calității [8]. Importanța elaborării documentelor rezidă, în primul rând, din necesitatea certificării faptului că sistemul este implementat în conformitate

cu standardul de referință. Documentele oferă un cadru organizatoric și metodologic acțiunilor/proceselor și reprezintă dovezi obiective ale intenției realizării/implementării sistemului. Prin intermediul lor, organizația poate transmite atât în interior cât și în exterior informația că se conformează cerințelor standardului și poate proba acest fapt.

Conform standardului SR EN ISO 9001:2008 *Sistemul de management al calității*. Cerințe și standardului SR EN ISO 10013:2003 *Linii directoare pentru documentația sistemului de management al calității*, documentația SMC trebuie să includă:

- **declarații documentate** referitoare la politica în domeniul calității și obiectivele calității;
- **manualul calității**;
- **proceduri documentate și înregistrări** cerute de standardul ISO 9001:2008: sunt documente în care se descriu detaliat modurile specificate de efectuare a unei activități sau a unui proces;
- **documente, inclusiv înregistrări**, determinate de organizație ca fiind necesare pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor sale;

**D
O
C
U
M
E
N
T
E
L
E
S
I
S
T
E**



Documentele determinate de organizație pentru o mai bună sistematizare a informațiilor și pentru eficientizarea planificărilor, pot fi:

- *planul calității* : documentul care specifică ce proceduri și resurse asociate trebuie aplicate, de cine și când pentru un anumit produs, proces sau contract; planul calității, descrie standardele, practicile calității, resursele și procesele pentru programe, proiecte, produse sau servicii specifice;
- *instrucțiuni de lucru*: descriu modul concret de realizare a activităților și proceselor pentru a răspunde cerințelor;
- *formulare*: documente elaborate și menținute pentru a înregistra datele care demonstrează conformitatea cu cerințele sistemului de management al calității;
- *specificații* : documente care formulează cerințe;
- *ghiduri*: documente care stabilesc recomandări sau sugestii;
- *documente externe*: documente privind cadrul legal de desfășurare a activității în învățământul preuniversitar, ca: Legi, Hotărâri de Guvern, Ordonanțe, Ordonanțe de urgență, Ordine emise de minister, comunicări ISJ, instrucțiuni și reglementări naționale și internaționale aplicabile;
- *înregistrările calității* : documente prin care se menționează rezultatele obținute sau se furnizează dovezi că activitățile au fost realizate iar acțiunile preventive și corective au fost întreprinse;
- *alte documente necesare organizației* (planuri de inspecții, schema fluxului procesului, diagrama fluxului) prin care se poate demonstra eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor.

Trebuie reținut aspectul că orice document trebuie să cuprindă prerogativele și responsabilitățile persoanelor care desfășoară, coordonează, auditează și controlează activitatea de realizare a calității.

Politica și obiectivele calității [(9)- preluare selectivă din Ioniță, Ion, capitolul 8]

Managerul organizației de învățământ, prezintă în cadrul unei declarații, politica și obiectivele pe care le urmărește instituția în domeniul calității, alături de angajamentul său de a se implica total în aplicarea sistemului de calitate și de a utiliza resursele necesare îmbunătățirii continue a calității. La nivelul sistemului de învățământ preuniversitar, politica în domeniul calității se elaborează și se disipă de sus în jos, preluarea realizându-se prin interpretare și personalizare în funcție de nivelul de învățământ sau tipul de instituție școlară (grădinițe, școli generale, colegii naționale, grupuri școlare, școli postliceale), respectiv de

tipul de compartiment din instituție. Obiectivele generale ale fiecărei instituții pot fi realizate dacă managerul elaborează o politică:

- realistă, clară și concisă;
- în care definește ce se așteaptă de la cadrele didactice dar și de la personalul didactic auxiliar și nedidactic;
- care se referă la toate aspectele fundamentale ale calității;
- în care inserează precizarea că se urmărește permanent îmbunătățirea ei.

Manualul calității

Manualul calității este documentul care descrie sistemul de management al calității dintr-o organizație, definește scopul SMC și descrie interacțiunea dintre procesele SMC. Este utilizat pentru demonstrarea aplicării politicii referitoare la calitate, pentru prezentarea unității de învățământ și a SMC adoptat, pentru a furniza date în vederea auditării SMC și ca document de lucru al conducerii în ceea ce privește calitatea.

În Manualul Calității sunt trecute toate dovezile în legătură cu modalitățile specifice de ținere sub control, implementate de unitatea de învățământ pentru a asigura calitatea activităților prestate. De asemenea, se regăsesc toate procedurile, instrucțiunile de lucru, formulare utilizate precum și înregistrările calității, create pentru toate activitățile desfășurate în instituția respectivă de către cadrele didactice și personalul nedidactic. Prin acest manual se urmărește ca instituția respectivă să poată demonstra că activitățile desfășurate sunt conforme cu prevederile standardelor în vigoare.

Manualul Calității va servi atât ca referință pentru implementarea, menținerea și îmbunătățirea permanentă a sistemului de management al calității, cât și ca mijloc de prezentare a sistemului implementat, în relația cu clienții sau cu organismele de reglementare.

Manualul Calității este organizat pe structura standardului SR EN ISO 9001:2001 și este ținut sub control conform cerințelor descrise în procedura generală *Controlul documentelor*. Fiecare unitate de învățământ își elaborează manualul calității plecând de la un cadru general, pe care îl adaptează condițiilor proprii.

Multiplicarea Manualului Calității se face cu acordul conducătorului instituției. Arhivarea se realizează de către responsabilul CEAC și se consemnează în Registrul de evidență documente. Difuzarea se face pe bază de „Listă de difuzare”. Exemplarele în evidență sunt difuzate în mod controlat în interiorul și exteriorul unității de învățământ, persoanelor cu responsabilități deosebite privind sistemul de management al calității și sunt actualizate cu prilejul oricărei schimbări aduse sistemului.

Manualul calității poate fi difuzat și în regim informativ, cu evidențiere în lista de difuzare. În acest caz se marchează citeț mențiunea „Informativ” în dreptul rubricii „Exemplar”. Aceste exemplare nu se actualizează și au regim confidențial.

Modificările au același regim de avizare și aprobare ca și documentul original. Descrierea sumară a modificărilor se regăsește în formularul *Lista de control a edițiilor/reviziilor*. Orice modificare atrage după sine o nouă revizie. Numărul de revizii este limitat. O nouă ediție a manualului calității se va elabora atunci când se fac modificări majore ale conținutului manualului sau după numărul limită de revizii.

Alte documente ale sistemului de management al calității pot fi:

Procedurile generale descriu procesele manageriale necesare funcționării SMC în unitatea de învățământ, conform SR EN ISO 9001:2001.

Proceduri de operaționale se referă la procesele de bază (de derulare a procesului de învățământ) și procesele suport (resurse umane, aprovizionare, bibliotecă etc.). Sunt documente sintetice care descriu modul de efectuare a unor activități, prin identificarea clară a acțiunilor componente (Ce se face) cu precizarea locului de desfășurare (Unde se face), responsabilităților (Cine face) și a termenului de realizare pentru fiecare în parte.

Instrucțiunile de lucru documentează modul în care se execută o activitate specifică și reprezintă documente de lucru pentru personalul executiv. Acestea presupun o descriere detaliată a modului de realizare a unor activități specifice sau a unor acțiuni dintr-un proces (Cum se face).

Documentația suport cuprinde documentele referitoare la structuri și reguli de funcționare aplicate în unitatea de învățământ (Regulamente de ordine interioară, Statute de funcționare, etc.) și alte documente de proveniență internă și externă.

Înregistrările, completate pe formularele incluse în proceduri și instrucțiuni, demonstrează că procesele s-au desfășurat și prezintă rezultatele obținute.

Harta proceselor este o reprezentare grafică a proceselor identificate în instituția de învățământ pentru asigurarea implementării și susținerii care cuprinde patru paliere interconectate: procese de management, procese de asigurare a calității, procese specifice și de suport, procese de control și îmbunătățire.

6.3. Procedura – instrument de asigurare/reglare a calității instituției de învățământ și de prevenire a fenomenului de corupție

Standardul 17 al controlului managerial intern se numește *Proceduri*. Din analiza standardului prezentat în anexa 1 la OMFP nr. 946/2005, se poate înțelege că o procedură formalizată, actualizată în mod permanent, simplă/specifică și adusă la cunoștința

executanților are un rol esențial în prevenirea fenomenului de corupție la nivelul unei instituții de învățământ.

Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați (algoritmul) în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților. **Prin controlul respectării procedurilor, se determină riscurile asociate, inclusiv cele care intră în sfera corupției.**

Realizarea unei proceduri este o muncă laborioasă de echipă. Este obligatoriu ca persoanele care participă la redactarea unei proceduri să aibă experiență bogată în coordonarea procesului managerial, o viziune de ansamblu asupra interdependențelor existente între diferite acțiuni, să cunoască prevederile legislative în domeniu și cerințele managementului calității. Documentația realizată inițial, trebuie să fie actualizată permanent, să fie utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților și terțelor persoane (auditori). Aplicarea corectă și controlul permanent al proceselor desfășurate în baza procedurilor au rolul de a asigura continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal, de a diminua/de a preveni fenomenele de abatere de la norme (inclusiv de a preîntâmpina faptele de corupție) și de a determina responsabilitățile pentru iregularitățile semnalate.

O procedură operațională realizată la nivelul unei instituții de învățământ poate avea următoarea structură:

Numele instituției



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

Aprobat,
Nume prenume

Avizat,
Nume prenume

PROCEDURA OPERAȚIONALĂ
NUMELE PROCEDURII
Cod: PO-03.02
Ediția I, data 01.03.2012
Revizia 1
Exemplar nr.

Verificat,
Nume prenume

Elaborat,
Nume prenume

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI NUME INSTITUȚIE	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD P0-03.02	
		Ediția I	Revizia I
	DENUMIRE PROCEDURĂ	Pagina NR din NR	

Cuprins

Formular pagină de gardă

Cuprins..... pag.

Formular evidență modificări..... pag.

Conținutul procedurii (1-8)..... pag.

Formular analiză procedură..... pag.

Listă de difuzare a procedurii..... pag.

Formulare/instrucțiuni de lucru..... pag.

Formular evidență modificări

Nr. crt.	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	pagina	Descriere modificare	Semnătura conducătorului compartimentului
1	I	01.03.2012	Când este cazul și dacă este cazul	Data reviziei respectivă când se face revizia	Pagina la care s-a făcut revizia	În ce constă revizia făcută	
2							

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI NUME INSTITUȚIE	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD P0-03.02	
		Ediția I	Revizi a I
	DENUMIRE PROCEDURĂ	Pagina NR din NR	

1. Scopul procedurii

Se descrie procedura și aspectele calitative.

2. Domeniul de aplicare

Se precizează clar și concis scopul, tipurile de domenii de activitate definite, acoperite și/sau excluse de procedură.

3. Documente de referință

Se prezintă lista documentelor care sunt luate în considerare pentru clarificarea și detalierea activităților din procedură sau se face trimitere la documente în care acestea se regăsesc în forma standardizată.

4. Definiții și abrevieri

Se prezintă definițiile termenilor specifici aplicabili precum și abrevierile specifice utilizate.

4.1. Definiții

4.2. Abrevieri

5. Descrierea procedurii

Se detaliază în ordine logică activitățile, operațiile, fazele care fac obiectul procedurii. Se prezintă: ce trebuie făcut, cine face, unde face, cum face, care sunt resursele materiale ajutătoare, cum se controlează și se înregistrează. Se recomandă ca la fiecare activitate să fi determinate riscurile semnificative.

6. Responsabilități

Se prezintă responsabilitățile fiecărei persoane implicate precizând responsabilul, termenul și codurile documentelor asociate.

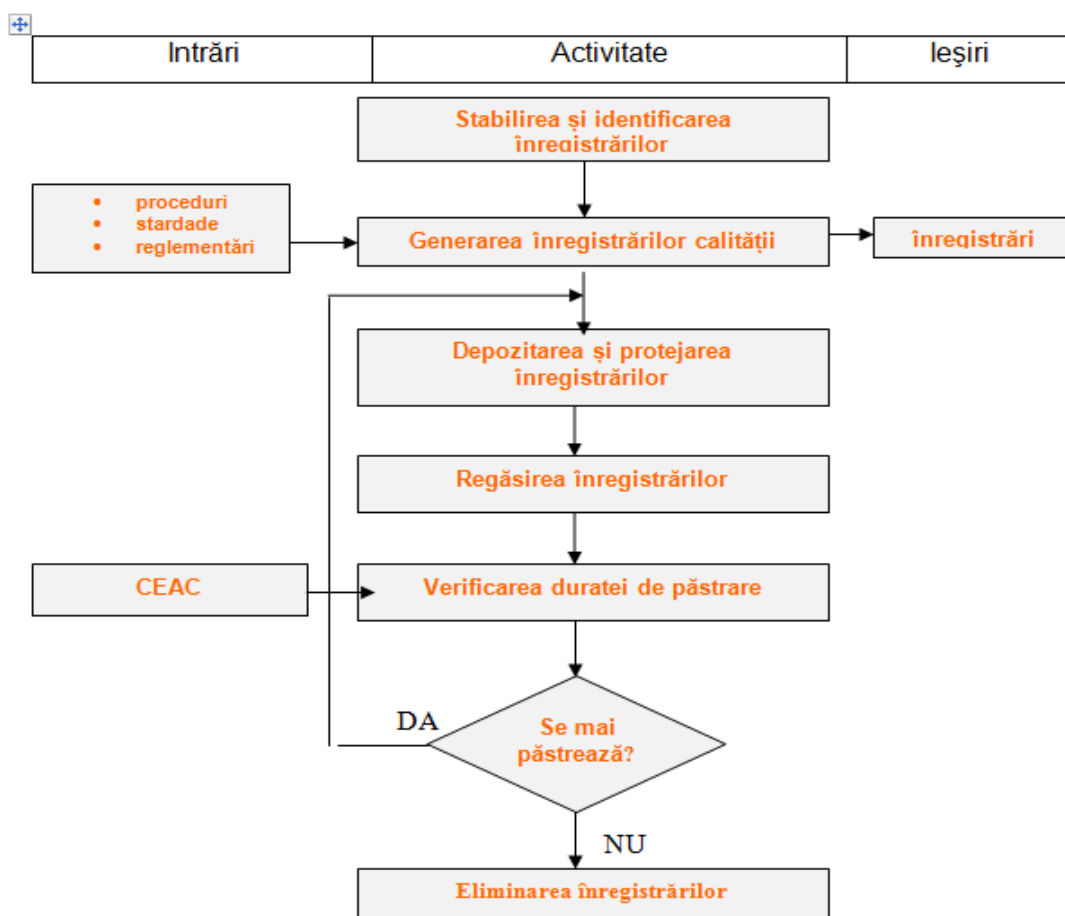
7. Formulare

Se prezintă lista documentelor utilizate pentru punerea în aplicare a procedurii cu menționarea locului unde sunt depuse și cât sunt păstrate.

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI NUME INSTITUȚIE	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD P0-03.02	
		Ediția I	Revizia I
	DENUMIRE PROCEDURĂ	Pagina NR din NR	

8.1. **Diagrama de proces** Presupune elaborarea unei scheme, diagrame care să arate circuitul documentelor în cadrul **unității de învățământ** și evidența acestora

Diagrama de proces (exemplu)



MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI NUME INSTITUȚIE	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD P0-03.02	
		Ediția I	Revizia I
	DENUMIRE PROCEDURĂ	Pagina NR din NR	

8.2. Înregistrări anexe (exemplu)

Cod formular	Denumire formular	Nr. pagini	Locul arhivării	Durata păstrării
F01-P03.01	Formular fișă post funcționar public	3	secretar	1 an

Formular analiză procedură

Compartiment	Conducător compartiment Nume și prenume	Aviz favorabil			Aviz nefavorabil Observații	Semnătura	Data
		Da	Semnătura	Data			
Comisia de Control							

Managerial Intern							
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

Lista de difuzare a procedurii

Nr. crt.	Compartiment	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
1							

Toleranța zero față de corupție presupune o reacție eficientă împotriva acesteia, atât prin implicarea în activitatea de educație și prevenire, cât mai ales prin implicarea în combaterea și sancționarea ei. Existența sistemului de control managerial intern și a unui set de proceduri cu responsabilități clar specificate, poate conduce la prevenirea unor fapte de corupție sau a unor fapte care pot genera corupție precum: dare și luare de mită, primirea de foloase necuvenite, traficul de influență, conflictul de interese etc. Prin urmare, rolul managerului de instituție școlară este de a gândi strategic, în baza politicii de asigurare a calității elaborate și a angajamentului luat, planul de prevenire/combateră/diminuare a fenomenului de corupție din unitatea școlară, ca anexă la planul său managerial.

Concluzii:

Calitatea educației reprezintă un concept multifacțat care beneficiază de abordări diferite și deține sensuri diverse în acord cu contexte socio-culturale diverse.

Managementul calității, în înțelesul de sumă între asigurarea calității și controlul calității, se realizează în acord cu standardele internaționale care reglementează funcționarea învățământului (Lisabona, 2000; Barcelona, 2002; CQAF, 2004; etc.).

Managementul educațional este complex deoarece actorii implicați (formatori, elevi, părinți, comunitate, instituții) sunt foarte diferiți și dețin expectații diverse.

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Menționați accepțiunea pe care dvs. o acordați conceptului „calitate”, argumentând-o.
2. Arătați două situații în care monitorizarea/aplicarea corectă a prevederilor legale în domeniul asigurării calității pot conduce la prevenirea fenomenului de corupție în instituțiile de învățământ din sistemul educațional preuniversitar.
3. Precizați care sunt vulnerabilitățile generale față de corupție în procesul de schimbare organizațională?

4. Analizați critic expresiile particulare ale managementului calității în învățământ pornind de la afirmația reputatului jurnalist Bogdan Chiriac: „În România....corupția a devenit un model cultural.”
5. Explicați în ce constă diferența dintre management și leadership?
6. Precizați argumentat care este rolul controlului managerial intern în îmbunătățirea calității și în prevenirea fenomenului de corupție în învățământul preuniversitar.

Modalități de evaluare:

Evaluarea cursului se va realiza deopotrivă în mod formativ (pe toată durata cursului) și sumativ/cumulativ (la sfârșitul cursului). Evaluarea formativă este integrată în suportul cursului sub forme diverse: studiu de caz, invitație la reflecție, problematizare, itemi evaluativi, eseu evaluativ, chestionar de feedback etc. Evaluarea cumulativă se va realiza prin intermediul probei scrise care permite utilizarea unui registru bogat de instrumente de evaluare: eseu, grilă de evaluare, test docimologic etc.

Bibliografie

- 1) Allaire, Y., Fîrșirotu, M., „*Les conceptions <économiste> et <humaniste> de la relation individu – organisation*“, în Morin Gaëtan, *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Boucherville, Quebec, 1993.
- 2) *Assesing Quality in Applied and Practice-Based Research in Education*, edited by John Furlong and Alis Oancea, Routledge, London and New York, 2009.
- 3) Barbu, L., *Managementul calității în învățământul preuniversitar*, Editura Sfântul Ierarh Nicolae, Galați, 2010.
- 4) Berezovski, R., Olteanu, M., Note de curs *Proceduri și instrucțiuni de lucru utilizate în unitățile de învățământ*, în cadrul cursului derulat prin CCD Argeș cu tema „Managementul informației în unitățile de învățământ”;
- 5) Cole, G.A., *Managementul personalului*, CODECS, București, 2000.
- 6) Cribbin, J., *Le leadership*, Les Édition de l'homme, Montréal, 1986.
- 7) Crozier, M., Friedberg, E., *L'Acteur et le Système*, Seuil, Paris, 1997.
- 8) Cummings, K.W., *Instituții de învățământ*, Editura Comunicare.ro, București, 2007.
- 9) Dessler, G., *Human Resources Management*. 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

- 10) ****Education for all*. The future of education and training for 14-19 year olds, edited by R. Pring, G. Hayward, A. Hodgson, J. Johnson, E. Keep, A. Oancea, G. Rees, K. Spours and Stph. Wilde, Routledge, London and New York, 2009.
- 11) Geissler, E.E., *Mijloace educaționale*, Editura Didactică și pedagogică, București, 1977.
- 12) Ghiță, Marcel, "Auditul Intern", Editura Economică, București, 2009.
- 13) Ioniță, Ion, *Managementul calității sistemelor tehnico-economice*, capitolul 8, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap8>.
- 14) Iucu, B.R., *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, 2000.
- 15) Johns, G., *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1998.
- 16) Kelley, P., 2008, *Making minds*, Routledge, London and New York.
- 17) Kelly, A. V., *The curriculum*. Theory and Practice (6th edition), Sage, London, 2009
- 18) Kondo, Y, *Managementul total al calității*. Modelul japonez, Editura Niculescu, București, 2003
- 19) Lafaye, C., *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, Iași, 1998.
- 20) Lisievici, P., *Calitatea învățământului*. Cadru conceptual, evaluare și dezvoltare, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997.
- 21) Liston, C., *Managing Quality and Standards*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia, 1999.
- 22) Marsh, C., *Key concepts for understanding curriculum* (fourth edition), Routledge, London and New York, 2009.
- 23) Mihuț, I., *et all, Management*, Universitatea „1 Decembrie 1918“ Alba Iulia, Alba Iulia, 1998.
- 24) Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1995.
- 25) Olaru, M., *Managementul calității*, ediția a II-a revizuită și adăugită, Editura Economică, București, 1999.
- 26) O'Rourke IV, J.S., *Management communication. A Case-Analysis Approach*, Person Education, Person Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- 27) Pinteș, S., „Cultura antreprenorială în spațiul universitar“, în *Cogniție, Creier, Comportament*, 5, 4, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2001.
- 28) Sadler, T., *Human Resources Management*. Developing a Strategic Approach, Kogan Page Limited, London, 1995.
- 29) Stanciu, St., Ionescu, M.A., Leovaridis, C., Stănescu, D., *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București, 2003.

- 30) Stanciu, St., Ionescu, M.A., *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- 31) Stăiculescu C., *Școala și comunitatea locală. Parteneriat pentru educație*, rezumatul tezei de doctorat, Universitatea București, 2011.
- 32) Trif, V., *Evaluarea personalului didactic din învățământul superior*. Un model posibil, Editura Universității din București, București, 2007.
- 33) Trif, V., *Asigurarea calității în Universitatea din București*, în „Educația azi”, nr.1 / 2008, Editura Universității din București, București.
- 34) Trif, V., *De la evaluare la curriculum*, Editura Universității din București, București, 2011.
- 35) Zlate, M., *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași, 2004.

Dicționare:

4. Dicționar de management al învățământului superior în România, român / englez / francez / german, coordonator Adrian Nicolescu, Livpress, București, 2001.
5. Oxford Dictionary of Education, edited by Susan Wallace, Oxford University Press, Oxford, 2009.
6. Oxford Dictionary of Law, edited by Elizabeth A. Martin, Oxford University Press, Oxford, 2009.
7. Oxford Dictionary of Word Histories, edited by Glynnis Chantrell, Oxford University Press, Oxford, 2004

Webografie:

http://eur-
x.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:311:0013:0015:RO:PDF;

Referințe legale:

1. Concluziile consiliului privind asigurarea calității în educație și formare profesională 28 mai 2004, JO 2009/C 155/01;
2. *Ghid de evaluare a sistemului de control intern în instituțiile publice* <http://www.curteadeconturi.ro/sites/ccr/RO/Control%20si%20Audit/Documente/GHIDCONTROLINTERN.pdf>;

3. JO 2009/ C 119/01, 28.5.2009, Concluziile Consiliului din 12 mai 2009 cadrul strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale (ET 2020);
4. JO 2009/C 155/01 - Jurnalul Oficial al Uniunii Europene – 08.07.2009;
5. JO 2009/C 302/03 - Jurnalul Oficial al Uniunii Europene – 12.12.2009;
6. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:RO:PDF>
Comunicarea Comisiei Europa 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii. Bruxelles: 03.03.2010;
7. www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/.../QC3210249ROC.pdf Proiectul Europa 2030- provocări și oportunități, Raportul către Consiliul European al Grupului de reflexie privind viitorul UE 2030;
8. 2010/C 117/01 - Jurnalul Oficial al Uniunii Europene – 06.05.2010;
9. Ordonanță Nr. 119 din 31 august 1999 republicată privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv;
10. OMFP Nr. 946 din 4 iulie 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor;
11. Regulamentul de organizare și desfășurare a activității de control, aprobat prin O.M.Ed:C. nr. 5672/2005 ;
12. SR EN ISO 9001:2008- *Sisteme de management al calității. Cerințe*;
13. SR EN ISO 10013/1996 – *Ghid pentru documentația sistemului calității*.

Titlul cursului:

**Managementul documentelor în
sistem TIC**

Formatori:

Titi PARASCHIV

Bogdan VASILCIUC

Adrian GHENCEA

Titlul cursului: Managementul documentelor în sistem TIC

Grup țintă: Directori, inspectori școlari, funcționari publici din administrația publică locală, cu rol în domeniul educației, în domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Definiția operațională a corupției în proiect: Corupția reprezintă un ansamblu de activități imorale, ilicite, ilegale realizate de indivizi care exercită un rol public și care abuzează de puterea publică pe care o exercită pentru a-și promova anumite interese personale, interese ale altora sau pentru a obține pentru sine beneficii materiale sau financiare.

Rezumat: *Datele și informațiile, precum și documentele utilizate pentru informarea, formarea și responsabilizarea resursei umane din domeniul educației reprezintă elemente sensibile, motiv pentru care administrarea acestora trebuie făcută utilizând deopotrivă cunoștințe și tehnologii informatice care să permită dezvoltarea unui mediu de exprimare sigur, accesibil, cu valente colaborative.*

Managementul documentelor implică tehnologii, mijloace și metode cu ajutorul cărora organizațiile își creează, gestionează, stochează, caută, transmit și, după expirarea lor, arhivează documentele, oferind control asupra ciclului complet de viață al acestora.

Cursul este util din acest punct de vedere grupului țintă, deoarece: definește datele, informațiile și procesele specifice mediului educațional, documentele importante și modul optim în care acestea pot fi administrate cu ajutorul TIC, identifică metodele, mijloacele și tehnologiile informatice specifice și pune accent pe utilizarea acestora în mediul virtual (internet/intranet).

În primul capitol cursantul ia cunoștință cu principalele componente care definesc arhitectura unei organizații, în perspectiva înțelegerii și delimitării conceptuale a managementului de documente și a tehnologiilor informatice care mijlocesc acest demers. Pentru a putea înțelege avantajele acestui concept, vom aduce în discuție câteva aspecte legate de performanța managerială în cadrul unei organizații, vom defini documentul, rolul și locul acestuia într-o organizație, precum și ciclul de viață și actorii implicați în circuitele informaționale ale organizației. Vom prezenta, de asemenea, caracteristicile de bază ale sistemelor de management al documentelor.

În capitolul al doilea cursantul află mai multe despre cum se poate ușura și accelera activitatea administrativă, cu ajutorul managementului electronic al documentelor. Sunt identificate obstacolele cele mai des întâlnite în activitățile zilnice de birou, soluțiile propuse pentru eliminare acestora, dar și avantajele utilizării sistemelor pentru managementul electronic al documentelor. Aceste practici recomandate prezintă un set de

proceduri și activități, care trebuie considerate și/sau relevate ținând seama de toate aspectele privind analiza, selecția și implementarea sistemelor pentru managementul electronic al documentelor.

În al treilea capitol autorii prezintă un set de bune practici necesare cursantului pentru identificarea funcțiilor de bază ale unui EDMS și utilizarea facilă a unui astfel de sistem.

Cel de-al patrulea capitol prezintă caracteristicile generale ale sistemelor de e-Guvernare, cu particularități ale Sistemului Electronic Național și ale portalului e-guvernare.ro. De asemenea, în capitolul al patrulea sunt prezentate caracteristicile semnăturii electronice și ale certificatului digital, precum și aspecte legislative al managementului documentelor în România.

Cuvinte cheie: *sistem informațional; sistem informatic; dată; informație; cunoștință; proces; document; document digital; managementul documentelor; sistem pentru managementul electronic al documentelor; EDMS; flux de lucru; arhivare electronică; versionare; securitate; funcționalitate; captură; indexare; colaborare; formular electronic; ciclu de viață; OCR; OMR; HCR; ICR; cod de bare; check in; check out; semnătură electronică; legislație, e-Guvernare; Sistemul Electronic Național.*

Obiective generale:

- *Însușirea conceptelor care definesc structura unei organizații în termenii realizării unui management eficient al documentelor;*
- *Creșterea gradului de înțelegere a avantajelor managementului electronic al documentelor;*
- *Identificarea funcționalităților specifice unui EDMS în perspectiva integrării cu succes în sistemul informatic al unei organizații*
- *Cunoașterea reperelor legislative pentru managementul electronic al documentelor.*

Obiective specifice:

- *Înțelegerea noțiunilor de sistem informațional și sistem informatic;*
- *Înțelegerea delimitărilor conceptuale privind datele, informațiile și cunoștințele, a proceselor și fluxurilor informaționale;*
- *Cunoașterea și înțelegerea conceptului de 'document', precum și rolul acestuia în generarea performanței manageriale;*
- *Formarea unei viziuni de ansamblu asupra utilizării sistemelor de management al documentelor (EDMS - Electronic Document Management System);*

- *Identificarea barierelor cele mai des întâlnite la utilizarea metodelor clasice de gestionare a documentelor în format fizic, pe hârtie;*
- *Formarea unei viziuni de detaliu asupra utilizării și avantajelor sistemelor de management al documentelor (EDMS - Electronic Document Management System).*
- *Cunoașterea și înțelegerea principalelor funcționalități ale sistemelor de management al documentelor electronice;*
- *Formarea deprinderilor practice necesare utilizării sistemelor de management al documentelor electronice într-o organizație;*
- *Cunoașterea caracteristicilor sistemelor de e-Guvernare și a Sistemului Electronic Național;*
- *Cunoașterea avantajelor utilizării semnăturii electronice.*

Cuprins

Capitolul I. Introducere în managementul documentelor7
1.1. Sistem informațional. Sistem informatic7
1.2. Date, informații, cunoștințe, procese11
1.3. Forma, rolul și locul documentelor în cadrul unei organizații12
1.4. Aspecte legate de birotica muncii14
1.5. Importanța managementului documentelor15
1.6. Implementarea unui EDMS18
1.7. Condiții minime pe care trebuie să le îndeplinească un EDMS22
Capitolul II. Avantajele sistemelor pentru managementul electronic al documentelor23
2.1. Cantitate mare de documente24
2.2. Direcționarea documentelor către factorii responsabili26
2.3. Conținutul informațional al documentelor și modul de transmitere al informațiilor28
2.4. Căutarea unor documente, respectiv a informațiilor conținute de acestea30
2.5. Arhivarea documentelor31
2.6. Actualizarea și prelucrarea documentelor (lucrurile cu versiuni sau copii)32
2.7. Securitatea documentelor34
Capitolul III. Funcțiile sistemului de management electronic al documentelor36
3.1. Captura documentelor36
3.2. Managementul documentelor40
3.2.1. Ciclul de viață al documentelor40
3.2.2. Gestionarea eficientă a documentelor42
3.2.3. Colaborare44
3.2.4. Managementul conținutului pe web45
3.2.5. Managementul înregistrărilor47
3.2.6. Fluxuri de lucru/Managementul proceselor47
3.3. Păstrarea documentelor47
3.4. Livrarea documentelor48
3.5. Arhivarea documentelor49
Capitolul IV. Sisteme pentru e-Guvernare52
4.1. Obiectivele sistemelor pentru e-Guvernare53

4.2. Sistemul Electronic Național (SEN)54
4.3. Semnătura electronică56
4.4. Certificatul digital59
4.5. Repere legislative ale managementului de documente60
Bibliografie61

Capitolul I. Introducere în managementul documentelor

1.1. Sistem informațional. Sistem informatic

Etapă actuală care definește economia mondială este puternic marcată de trecerea de la societatea predominant industrială la societatea informațională, guvernată de un set nou de reguli, în care tehnologiile digitale permit identificarea, accesarea, procesarea, stocarea, partajarea și transmiterea informațiilor. Performanțele obținute în cadrul organizațiilor, ca urmare a adoptării acestor categorii de procese, reclamă o viziune managerială bazată pe cunoștințe și pe buna lor utilizare în raport cu resursele disponibile ale organizației și provocările generate de alți factori externi.

Sistemul informațional al unei organizații este reprezentat de *totalitatea metodelor, procedurilor și mijloacelor folosite în procesul informațional*. El poate fi definit ca un *ansamblu organizat și integrat de operații de culegere, transmitere, prelucrare, sistematizare, analiză și păstrare, difuzare și valorificare a informațiilor* [Udrică et al, 2009, p.10].

Din prisma unei abordări strict manageriale, sistemul informațional al unei organizații poate fi definit prin totalitatea datelor, informațiilor, fluxurilor și circuitelor informaționale, a procedurilor de tratare a informațiilor și a mijloacelor de aplicare a acestora, menite să contribuie la fundamentarea, elaborarea și implementarea obiectivelor firmei [Văduva, 2010, p.104; Nicolescu, 2006, p.9].

În figura 1 pot fi identificate subsistemele care definesc un sistem economic, acesta fiind considerat un caz particular al sistemelor deschise [Udrică et al, 2009, p.9], în care se realizează un schimb permanent de date, informații sau cunoștințe cu mediul exterior (alte organizații). Astfel, în literatura de specialitate este unanim acceptat faptul că în orice organizație, în forma ei ideală de exprimare, există trei nivele (sisteme, subsisteme) care delimitează activitățile de bază:

- *Nivelul (sistemul, subsistemul) operațional*, în care se regăsesc actorii cu atribuții în executarea deciziilor;

- Nivelul (sistemul, subsistemul) informațional, care furnizează fiecărui actor informațiile (resursele) necesare pentru a-și putea exprima aportul la îndeplinirea sarcinilor de lucru; asigură pe de-o parte informațiile necesare fundamentării deciziilor, primește și transmite deciziile formulate de sistemul de conducere, iar pe de altă parte asigură legătura dintre mediul intern al organizației și cel exterior ei;
- Nivelul (sistemul, subsistemul) decizional, în care sunt fundamentate deciziile.

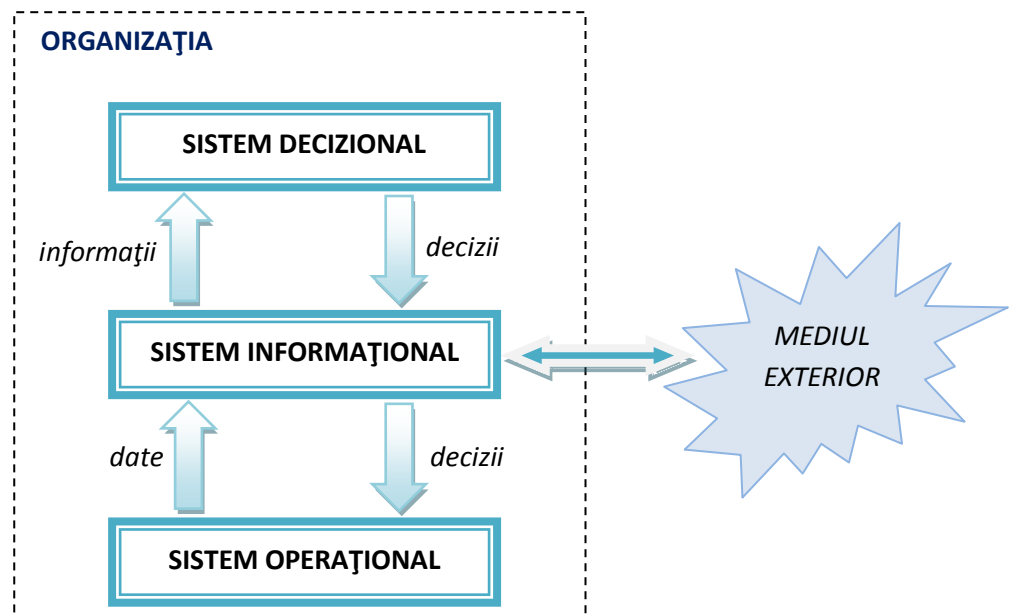


Figura 1. Organizația ca sistem

Eficiența deciziilor exprimate depinde în mare măsură de calitatea informațiilor furnizate de sistemul informațional. Ca urmare, informațiile trebuie să reflecte o formă de exprimare coerentă, concisă și cumulativă, și să fie obținute într-un timp cât mai scurt.

În figura 2 se observă o segmentare a procesului de conducere al unei acțiuni, pentru a scoate în evidență etapele și importanța acestora în atingerea unui optim. Putem vorbi despre 'optim', ca o cumulare a următoarelor condiții:

- micșorarea timpului alocat procesului informațional ($\min T_i$);
- proces decizional cât mai scurt ($\min T_d$);
- transmiterea deciziei în cel mai scurt timp ($\min T_h$).

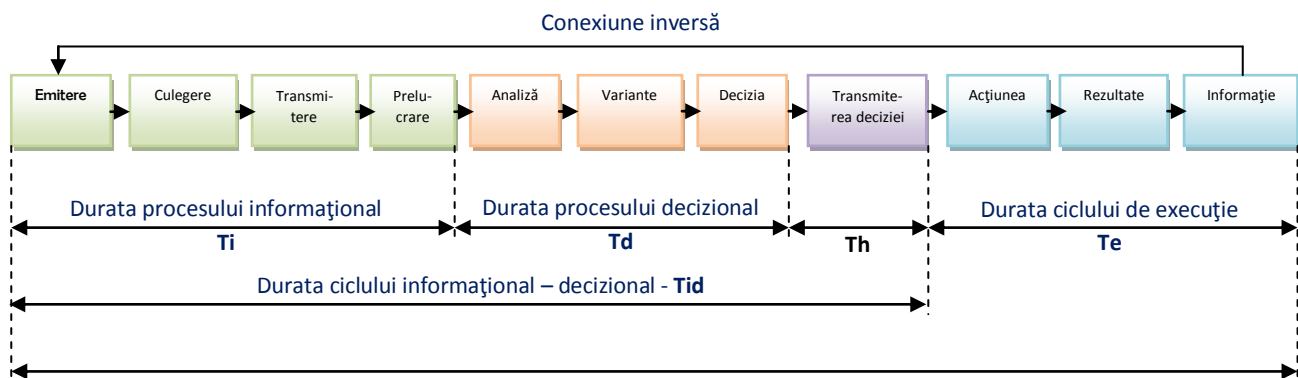


Figura 2. Timpul de răspuns al sistemului informațional (T_{id})

Sistemul informatic reprezintă un *ansamblu structurat și corelat de proceduri și echipamente electronice de calcul care permit culegerea, transmiterea și prelucrarea datelor, obținerea de informații* [Udrică et al, 2009, p.10; Nicolescu, 2006, p.9].

„Sistemul informatic lărgeste câmpul de acțiune al sistemului informațional, îi potențează valențele, îmbunătățindu-l sub aspect calitativ. Odată cu evoluția sistemelor electronice de calcul, sistemul informatic tinde să se suprapună sistemului informațional ca sferă de cuprindere. Mai mult, dacă se include în sfera sistemului informatic activitatea de conducere a proceselor tehnologice cu ajutorul calculatoarelor de proces, sfera sistemelor informatice depășește sfera sistemelor informaționale.”

Mioara Udrică, profesor Universitatea Titu Maiorescu

Având în vedere aceste considerente, putem afirma că **sistemul informatic** este componenta sistemului informațional în care toate transformările semnificative ale datelor în informații sunt efectuate cu ajutorul tehnicii de calcul.

Este important să reținem abordarea simplistă a proceselor derulate în cadrul organizației, și anume că, **datele** ajută la obținerea **informațiilor**, acestea la rândul lor conduc la formarea **cunoștințelor**, împreună oferind suport în fundamentarea **deciziilor**.

Vom prezenta în continuare câteva considerații teoretice asupra acestor concepte.

1.2. Date, informații, procese

Noua economie, specifică societății informaționale, transformă informația digitală în valoare economică și socială, creează noi industrii modificându-le pe cele existente, afectând profund viața cetățenilor. Informațiile traduse într-un limbaj universal (computerizat) sunt privite ca o materie primă strategică, fundamentală dezvoltării economice și sociale. Cuplată cu rețelele de calculatoare, informația digitizată circulă în timp real, schimbă procesele de producție, metodele de cercetare, organizarea muncii și obiceiurile consumatorilor.

Data este definită ca *un semnal ce poate fi trimis de la un emițător la un receptor* [Nicolescu, 2006, p.6]. Datele sunt culese de regulă din documentele primare (pentru procesele de bază) sau din documente centralizatoare (pentru procesele iterative).

Informația reprezintă *o dată inteligibilă pentru receptor, căruia îi aduce un plus de cunoaștere, perceput de acesta* [Nicolescu, 2006, p.6]. Informația rezultă așadar prin asocierea mai multor date, prelucrate după anumite reguli pentru a aduce un plus de cunoaștere celui căreia îi este adresată, servindu-i, de regulă, la realizarea obiectivelor individuale [Văduva, 2010, p.105].

Informația prezintă câteva caracteristici esențiale:

- oferă suportul deciziei manageriale în orice sistem și în cadrul oricărei organizații;
- are ca principal suport documentul;
- este transmisă pe fluxuri și circuite informaționale;
- este generată și generează date;
- datele se regăsesc în: formă structurată (baze de date) + formă nestructurată (fișiere).

Cunoștințele pot fi considerate *stocuri cumulative de informații și abilități generate de utilizarea informațiilor de către receptor* [Nicolescu, 2006, p.7; Jones, op. cit., p.12-16].

Procesul, conform dicționarului electronic de business [<http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>], reprezintă *o secvență de proceduri legate și interdependente, care, la fiecare etapă, consumă una sau mai multe resurse (timp, energie, echipamente, bani) pentru a converti intrările (datele) în ieșiri (informații, cunoștințe, decizii)*. **Procesul** specifică activitățile efectuate pentru conceperea modelelor, ordinea în care se execută și modul lor de corelare [Udrică *et al*, 2009, p.11].

1.3. Forma, rolul și locul documentelor în cadrul unei organizații

Documentul reprezintă *un act prin care se adevărește, se recunoaște sau se preconizează un fapt, se confer un drept, se recunoaște o obligație* [<http://dexonline.ro/definitie/document>].

Același Dicționar Explicativ al Limbii Române definește **documentul** ca fiind un *text scris sau tipărit, inscripție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut*.

În cadrul unei organizații documentul poate exista ca:

- document clasic (pe hârtie); sau
- document digital.

Documentul clasic (pe hârtie) - coli de hârtie (originale sau copii), pe care sunt trecute (tipărite, caligrafiate, desenate etc.) informațiile, care sunt validate prin semnături, ștampile etc. și care îndeplinesc anumite funcțiuni (corespondență, decizii, înștiințări, contracte etc.).

Documentul digital - orice fel de suport (coli de hârtie, fișiere electronice de orice format – text, rapoarte, proiecte, desene, audio, video etc.), pe care sunt trecute (tipărite, caligrafiate, desenate etc.) informațiile, care sunt validate prin semnături, ștampile etc. și care îndeplinesc anumite funcțiuni (corespondență, decizii, înștiințări, contracte etc.).

Odată cu creșterea ritmului de dezvoltare a tehnologiilor informatice, multi specialiști realizează o delimitare între “documentul digital” și “documentul electronic”. **Documentul electronic** se confundă uneori cu **formularul electronic** (interfață, fereastră, formă), cu ajutorul căruia se realizează structurarea datelor și păstrarea lor într-un sistem de metadata (date corelate cu alte date, într-o relație imbricată). Procesul se derulează astfel: datele sunt extrase din documentul fizic, apoi introduse manual (sau captate prin scanare, utilizând tehnici specifice - OCR, ICR, HCR sau OMR) în sistem, prin intermediul unui formular electronic – astfel se realizează structurarea datelor, fiecare dată fiind introdusă într-un câmp al formularului – și relaționate în același timp cu alte date dintr-un repository (bază de date comună). Este important să reținem măcar cele două forme ale documentului (clasic și digital), pe larg acceptate în literatura de specialitate.

Ponderea utilizării documentelor, în forma clasică sau digitală, într-o organizație, este strâns legată de calitatea actului managerial. Un manager performant va adopta soluția informatizării cât mai multor procese, urmărind astfel să sporească productivitatea într-un mod controlat.

Pe de altă parte, datorită faptului că documentul este conceput și manipulat în toate structurile organizaționale (departamente, direcții) – problema biroticii fiind deseori un subiect tratat cu atenție – majoritatea organizațiilor au ales să implementeze sisteme informatice bazate pe managementul electronic al documentelor.

1.4. Aspecte legate de birotica muncii

Birotica reprezintă *ansamblul de tehnici și mijloace utilizate în automatizarea activităților de birou, în special a aspectelor legate de comunicare prin cuvânt, prin scris sau prin imagine.*

Birotica urmărește:

- coordonarea și conducerea muncii angajaților dintr-o organizație;

- integrarea muncii realizată pe toate nivelurile cu funcțiile din organizațiile respective;
- definirea relațiilor organizației cu mediul, integrând informațional clienții și furnizorii.

Conform statisticilor (figura 3) efectuate la nivelul organizațiilor din SUA și țările din vestul Europei, se reflectă o pondere a activităților de birotică în care predomină:

- procesele informaționale și decizionale; și
- comunicarea de informații și de decizii, prin cele două forme ale sale: orală și scrisă.

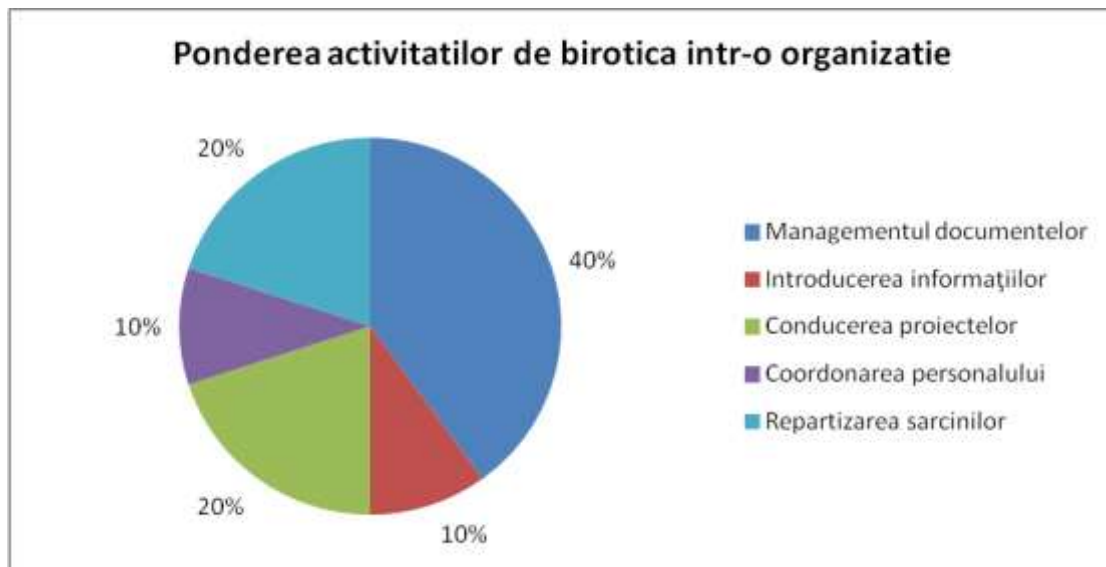


Figura 3. Ponderea activităților de birotică într-o organizație

1.5. Importanța managementului documentelor

Documentul este un instrument important de comunicare între departamentele organizației, între locațiile acesteia și în relațiile cu terții. Cu toate acestea, importanța documentului nu reflectă pe deplin și eficiența proceselor care fac obiectul utilizării lui.

Statistica spune că 8% din documentele scrise se pierd, anual, din cauza erorilor de arhivare; că un manager alocă un procent considerabil din timpul său de lucru managementului documentelor și că un angajat consumă, în medie, săptămânal, între 3 și 5 ore căutând diverse informații [Ghițulescu, 2010, p.23]. Toate aceste cifre conduc la stabilirea unei priorități majore în ceea ce privește eficientizarea organizației la toate nivelurile, și găsirea unor soluții care să asigure un circuit informațional bazat pe optimizarea resurselor.

Principalele motivații ale importanței definirii circuitului informațional sunt:

- monitorizarea și controlul documentelor;
- organizarea documentelor de proveniență internă și externă;
- rapiditatea luării deciziilor la nivel de conducere și la nivel departamental.

Indiferent de modalitatea actuală de organizare a documentelor (digitală sau clasică), preocuparea este îndreptată în acest sens deoarece se dorește monitorizarea fluxului

informațional intern. Tehnologiile informatice care cumulează aceste funcționalități poartă numele de *Sisteme pentru Managementul Electronic al Documentelor (EDMS – Electronic Document Management System)*.

„Mai mult de 80% din informația uzitată de un utilizator este nestructurată (stocată în e-mail-uri, documente Word, imagini, formate multimedia etc.). Adăugând la acest lucru și faptul că acest conținut nestructurat crește cu o rată ce depășește 200% pe an, putem începe să înțelegem cât de importantă este o soluție management al documentelor pentru o organizație și ce probleme reale de management creează lipsa ei.”

Alexandru Baci, technology sales consultant Oracle România

Literatura de specialitate este generoasă în a oferi definiții ale unui EDMS. Dicționarul electronic Wikipedia definește un EDMS ca fiind *un sistem informatic (sau un set de programe informatice), utilizat pentru a urmări și stoca documente digitale și/sau imagini ale documentelor pe hârtie* [http://en.wikipedia.org/wiki/Document_management_system].

Sinteza acestor definiții conduce la repere ale unui EDMS, în sensul unor avantaje majore pe care acesta le oferă organizațiilor (figura 4):

- eficiența gestionării documentelor;
- reducerea cheltuielilor bugetare;
- securitate sporită;
- protejarea mediului;
- performanță decizională.

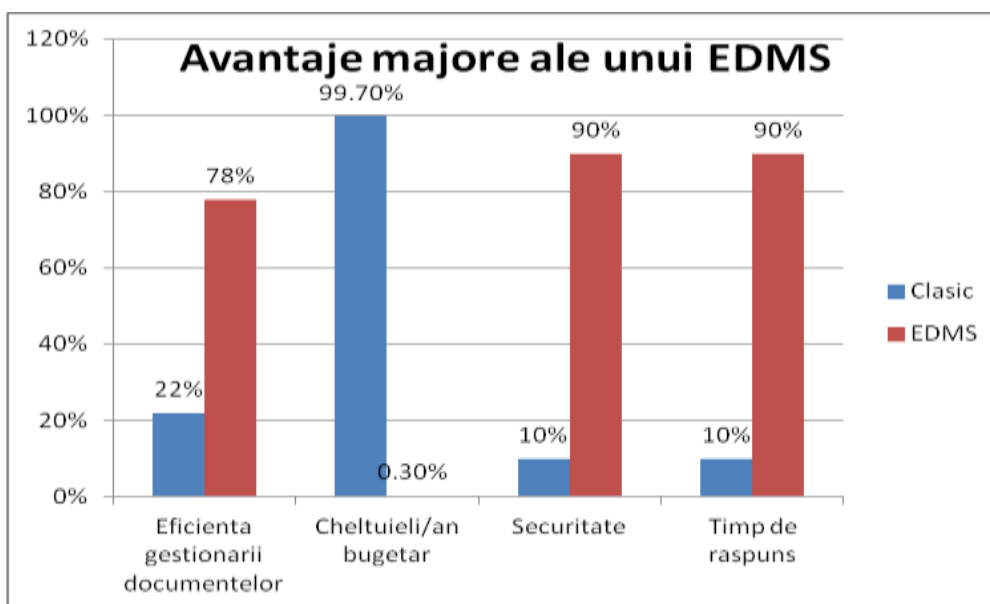


Figura 4. Avantaje majore ale unui EDMS

„Un sistem pentru managementul documentelor reprezintă un set de reguli și bune practici, împreună cu o aplicație software care gestionează întregul ciclu de viață al unui document, de la crearea sa, modificările pe care le suferă, aprobările la care este supus, ca în final să ajungă la “cimitirul de documente”, adică în arhiva electronică.”

Marius Vetrici, owner Soft Mentor

„Managementul documentelor reprezintă un sistem informatic care permite circulația, stocarea și regăsirea documentelor aflate în orice format electronic, cu facilități de conectare la alte sisteme informatice sau dispozitive electronice.”

1.6. Implementarea unui EDMS

Fiind o tehnologie relativ nouă pe piața din România – deși au trecut mai bine de 10 ani de zile de la primele implementări pe scară largă în lumea întreagă – dar, în același timp, și una complexă – fiind cunoscut faptul că aceste tehnologii se îmbunătățesc continuu – implementarea unei astfel de soluții poate fi anevoioasă dacă se omite se lua în considerare unele exemple de bune practici.

a. Realizarea unei analize complete a nevoilor informaționale ale organizației

Sistemul de management al documentelor trebuie să ofere scalabilitate, atât pe orizontală cât și pe verticală, pentru a putea răspunde schimbărilor de strategie managerială ce pot interveni la nivelul organizației sau ca urmare a modificărilor pe linie legislativă.

Ca urmare:

- un prim pas în implementarea unei soluții de management de documente constă în realizarea unei analize detaliate a necesităților informaționale ale organizației;
- fiecare organizație prezintă o serie de particularități în ceea ce privește modalitatea în care sunt transmise documentele, modul de aprobare și structura organizatorică;
- elementele particulare vor influența modalitatea în care va fi implementată soluția de management de documente și eficiența în utilizarea acesteia.

„Sistemul de management al documentelor trebuie să fie 100% particularizabil și să nu constrângă organizația să-și schimbe fluxul informațional.”

b. Analiza fluxurilor informaționale și de documente

Echipa de implementare trebuie să fie calificată și să aibă experiență în domeniul analizei sistemelor informaționale.

Ca urmare:

- vor trebuie luate în considerare fluxurile de documente existente la nivelul organizației, felul în care vor fi modelate în cadrul aplicațiilor fiind cheia succesului procesului de implementare;
- documentația rezultată în urma analizei trebuie să ofere o imagine exhaustivă asupra modului în care sunt vehiculate documentele și informațiile în cadrul organizației.

„Un sistem de management al documentelor trebuie să se integreze cu orice alt sistem intern al organizației și să acționeze direct asupra eficientizării proceselor interne ale acesteia. Impactul este cu atât mai mare cu cât tot mai multe fluxuri manuale, care implică multe acțiuni repetitive și utilizarea hârtiei, devin fluxuri electronice automate.”

Theodor Dumbravă. BPS manager Xerox România și Republica Moldova

c. Achiziția unor soluții adaptate la cerințele organizației

Trebuie identificate nevoile organizației și apoi soluția tehnologică pe care doriți să o achiziționați (sau achiziționarea unei soluții 100% particularizabilă).

Ca urmare:

- piața soluțiilor de management de documente este tot mai diversificată, existând în acest moment soluții dedicate unui număr tot mai mare de verticale profesionale;
- companii private, instituții din administrația publică, primării și consilii locale, institutii de învățământ, notariate sau cabinete de avocatură – sunt doar câteva exemple de soluții particularizate destinate să acopere diverse necesități ale utilizatorilor;
- în funcție de profilul organizației, este important să se adopte soluții specializate, capabile să răspundă diverselor necesități.

„Prin implementarea unei soluții de management al documentelor se fac simțite schimbări semnificative la toate nivelurile organizației (creșterea eficienței operaționale, a calității serviciilor, a colaborării și a controlului fluxurilor informaționale), inclusiv la nivel IT/logistic (reduceri semnificative de cost, spațiu și timp necesare pentru gestionarea informației la nivelul organizației).”

Adrian Darschiu, sales manager financial services & telecom Star Storage

d. Existența funcțiilor pentru personalizarea soluției

Se recomandă achiziționarea unei soluții 100% particularizabilă. Modul de particularizare nu trebuie să implice modificarea codului sursă al programului și să fie la îndemâna oricărui angajat beneficiar de cunoștințe medii de IT.

Ca urmare:

- mediul de afaceri actual se caracterizează printr-un dinamism accentuat, soluțiile implementate într-o organizație fiind necesar să poată fi adaptate la schimbările care apar în modul de derulare a afacerii;
- în momentul în care se alege o soluție trebuie să se ia în considerare funcțiile care permit particularizarea și adaptarea la noi cerințe ale utilizatorilor;
- este important ca operațiunile de particularizare a soluției de management de documente să poată fi realizate intern, fără a fi solicitat suportul firmei care a dezvoltat produsul sau a realizat implementarea.

„Provocarea constă în păstrarea procedurilor existente, astfel încât persoanele implicate să schimbe cât mai puțin din rutina zilnică. O altă provocare importantă în ceea ce privește implementarea unui sistem pentru managementul documentelor este crearea unui standard de formulare care să permită un procent cât mai mare de extragere automată a datelor.”

e. Estimarea costurilor totale de proprietate

Estimarea tuturor costurilor trebuie realizată în detaliu. Se recomandă a se avea în vedere: includerea în contract a obligațiilor firmelor furnizoare referitoare la serviciile de mentenanță, suport și training, și asigurarea beneficierii de actualizări ale softului.

Ca urmare:

- estimarea costurilor totale de proprietate este un element important în implementarea oricărui tip de sistem informatic;
- în cazul soluțiilor de management al documentelor trebuie avute în vedere următoarele categorii de costuri: costuri de achiziție și licențiere, consultanță, costuri legate de implementare, cheltuieli de mentenanță și suport tehnic.

„Oare cum am putea funcționa fără o astfel de soluție? ...Cu greu, cu costuri mari, cu o calitate a serviciilor ce lasă de dorit și chiar cu reducerea cotei de piață.”

1.7. Condiții minime pe care trebuie să le îndeplinească un EDMS

- Introducerea documentelor, de orice tip și de pe orice format, în sistem;
- Posibilitatea indexării automate a acestora;
- Regăsirea rapidă a documentelor;

- Introducerea pe fluxuri prestabilite sau ad-hoc;
- Clasificarea automată a documentelor;
- Posibilitatea arhivării documentelor precum și gestionarea atât a arhivelor cât și a mediilor de stocare ale acesteia;
- Posibilitatea aplicării politicii de securitate a organizației;
- Folosirea facilă de către membrii organizației;
- Posibilitatea personalizării cu resurse proprii;
- Posibilitatea accesului de la distanță prin intermediul browser-elor web;;
- Să nu necesite resurse hardware deosebite;
- Să permită interconectarea cu alte aplicații informatice ale beneficiarului (SAP, ERP, CRM, BI etc.).

Prezentăm în continuare câteva din ariile de cuprindere ale unui EDMS:

Medical/Sănătate	Educație	Administrație	Financiar	Guvernamental	Industrie
Spitale	Universități	Locală	Bănci	Militar	Metalurgie
Policlinici	Centre de pregătire	Publică	Companii de asigurări	Juridic	Transport
Case de asigurări de sănătate	Licee	Regii		Organizații de control	Construcții de mașini
Farmacii	Inspectorate			Resurse umane	Extractivă
				Agenții naționale și internaționale	Electronică și telecomunicații

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Se poate afirma despre sistemul informatic al unei organizații că este parte componentă a sistemului informațional? Justificați!
2. Ce sunt datele? Dar informațiile? Care este relația dintre acestea?
3. Documentul conține date și/sau informații într-o formă structurată sau nestructurată?
4. Enumerați cel puțin trei avantaje ale utilizării unui EDMS într-o organizație.
5. Care sunt pașii ce trebuie urmați în procesul de adoptare al unui EDMS?

Capitolul II. Avantajele sistemelor pentru managementul electronic al documentelor

Un sistem pentru managementul electronic al documentelor [Văduva, 2008, p.1] oferă organizațiilor instrumente pentru a crea, gestiona, distribui și controla în mod eficient atât documentele cât și conținutul acestora (sub formă de date, informații sau cunoștințe). Utilizarea acestor instrumente face posibilă rezolvarea unor probleme complexe generate de:

- cantitatea mare de documente vehiculate în cadrul sistemului informațional;
- direcționarea documentelor către factorii responsabili cu prelucrarea acestora, respectiv către
- receptorii de informații;
- conținutul informațional al documentelor și modul de transmitere a informațiilor;
- căutarea unor documente, respectiv a informațiilor conținute de acestea;
- arhivarea documentelor;
- actualizarea și prelucrarea documentelor (lucrul cu versiuni sau copii);
- securitatea documentelor.

2.1. Cantitatea mare de documente

Este binecunoscut faptul că multe procese sunt îngreunate datorită numărului mare de documente existente într-o organizație, departament, proiect sau proces. Deseori există documente redundante (același document există în format fizic, pe hârtie, dar și în format digital), versiuni diferite ale aceluiași document (copii ale documentelor, cu diverse adnotări), ceea ce face imposibilă găsirea la un moment dat a documentului sau versiunii potrivite pentru rezolvarea unei activități. Acest aspect influențează din păcate calitatea actului decizional.

Probleme	Soluții	Avantaje
Înregistrarea documentelor	Capturarea tuturor surselor de intrare: Registratură; Fax; E-mail; Fișiere electronice de orice tip.	Gestionarea ușoară a documentelor
Evidența documentelor	Indexarea documentelor: <ul style="list-style-type: none"> - manuală; - automată. 	Eliminarea riscului pierderii documentelor
Evidența greoaie	Crearea de pachete de documente pe baza a minim o informație comună	Scăderea timpului necesar culegerii și prelucrării informațiilor
	Documente asociate: fiecare	Crearea premiselor unei

document va fi în relație cu altele.	regăsiri rapide a documentelor
	Diminuarea sau eliminarea unei deficiențe majore a sistemului informațional, legată de supraaglomerarea circuitelor informaționale
	Procedură unitară de clasificare a documentelor la nivelul întregii organizații

„Mărirea considerabilă a vitezei procesului de colectare a datelor din documentele de transport, ca urmare a implementării sistemului LibertyNet, a redus cu 90% timpul alocat procesării documentelor. Ceea ce făceau 3 angajați înainte, acum face unul singur. De asemenea, timpul afectat căutării de informații în arhivă s-a redus cu 90%.”

2.2. Direcționarea documentelor către factorii responsabili

O altă cauză a blocării procesului decizional se datorează calității factorului uman (lipsa de moment a unor persoane delegate pentru anumite activități sau pregătirea precară a acestora) sau folosirii unor tehnologii învechite, care pot conduce la rătăcirea documentelor sau depășirea unor termene de execuție.

Probleme	Soluții	Avantaje
Rătăcirea documentelor	Aflarea în timp real a locului unde este documentul	Scăderea duratei procesului informațional-decizional
		Se reduce sau chiar se elimină probabilitatea de scurtcircuitare voluntară sau involuntară (prin orientarea greșită a unor documente) a circuitelor informaționale

<p>Depășirea termenelor de execuție a documentelor, datorită:</p> <ul style="list-style-type: none"> - omiterii lor de către persoanele desemnate; - lipsei temporare din organizație a persoanelor responsabile; - blocării lor într-un nod al circuitului informațional. 	<p>Lansarea automată sau manuală a documentelor pe fluxuri de lucru prestabilite sau ad-hoc</p>	<p>Eliminarea blocajelor în prelucrarea documentelor</p>
<p>Modificarea circuitelor informaționale din cadrul firmei, pe termen scurt, datorită unor delegări de sarcini, competente și responsabilități sau pe termen nelimitat, datorită unor schimbări în cadrul sistemului organizatoric. Lansarea documentelor pe alte circuite informaționale decât cele de drept</p>	<p>Programarea rapidă a unui nou circuit informațional, în funcție de cerințele sistemului de management.</p> <p>Delegarea de competențe cu tot ce implică d.p.d.v. managerial</p>	<p>Flexibilitatea sistemului informațional, adaptarea rapidă la schimbările din mediul ambiant, permite susținerea procesului de delegare, cu avantajele generate de acesta în ceea ce privește degrevarea de sarcini de rutină a unor manageri</p>
<p>Întârzierea transmiterii unor documente, respectiv informații către anumiți receptori</p>	<p>Avertizarea factorilor de conducere despre existența premiselor de depășire a termenelor</p>	<p>Evidența permanentă și reală a sarcinilor repartizate</p>
	<p>Posibilitatea intervenției directe în vederea încadrării în termenele stabilite</p>	

„Am ales sistemul Professional PE deoarece acesta nu este numai o aplicație utilă care sistematizează și transparentizează managementul documentelor, ușurând astfel căutarea și furnizarea de informații relevante pentru cetățeni. Pentru noi a contat și faptul că utilizarea programului este ușor de învățat, interfața este prietenoasă, familiară.”

2.3. Conținutul informațional al documentelor și modul de transmitere al informațiilor

Majoritatea documentelor dintr-o organizație au un conținut nestructurat, motiv pentru care unele informații pot fi denaturate. Structurarea conținutului poate fi soluția pentru depășirea acestui obstacol, fiind posibil a se realiza cu ajutorul unui EDMS.

Probleme	Soluții	Avantaje
Omiterea intenționată sau neintenționată a unor informații	Tipizarea documentelor	Fundamentarea mai bună a deciziilor și/sau creșterea eficienței operaționale
	Corelarea conținutului informațional din mai multe documente	
	Generarea automată a unor noi documente care prezintă o serie de informații în dinamică (realizarea unor grafice sau tabele cu variații procentuale), care realizează corelații cu alte documente și atenționează la depășirea unor praguri	Permite aplicarea unui sistem de management prin excepții, permite o interpretare mai rapidă a informațiilor
Neînțelegerea mesajului informațional de către receptor	Tipizarea documentelor, adaptarea formatului și conținutului documentelor în funcție de receptor	Crește eficiența și eficacitatea decizională și operațională

Timp îndelungat pentru culegerea, prelucrarea și transmiterea informațiilor	Automatizarea și comprimarea unor operații	Crește oportunitatea informațiilor și se reduc costurile de operare a sistemului informațional. Se crează premisele implementării și dezvoltării unui management bazat pe cunoștințe, cu toate avantajele generate de acesta
---	--	--

„Integrarea sistemului de management al documentelor cu sistemul informațional al universității noastre a produs efecte benefice la nivelul tuturor departamentelor și a generat o vizibilitate sporită a informației.”

Eficiența și eficacitatea într-o organizație sunt indicatori obținuți prin cumularea mai multor factori, printre care și timpul de răspuns la orice interogare venită din interior. Pentru a fi eficace trebuie să oferi răspunsul la problema solicitată, iar pentru a fi și eficient trebuie să oferi răspunsul potrivit în cel mai scurt timp posibil. Un EDMS generează avantaje competitive și pe acest palier.

Probleme	Soluții	Avantaje
Pierderea unui volum mare de timp pentru regăsirea documentelor dorite	Căutarea după anumite criterii a documentelor	Scăderea duratei procesului informațional-decizional
Identificarea eronată a documentelor căutate precum și a locațiilor în care acestea sunt căutate	Căutarea documentelor în funcție de informația existentă conținută în document	Regăsirea rapidă a informației dorite
Documentele găsite nu conțin informația dorită	Repartizarea documentelor în funcție de informația conținută sau de responsabilitatea asupra acestora	Eliminarea timpilor alocați clasificării documentelor
	Clasificarea automată a documentelor în funcție de tipul	Valorificare întregului conținut al documentelor

informației conținute

„Noi ne așteptăm la creșterea productivității colectivului, dar nu chiar așa de mult. [...] Folosind sistemul LibertyNet s-a sporit eficiența serviciului Clienți și a celui de Contabilitate. Astfel clienții nu mai așteaptă rezultatul căutării la telefon sau net, documentele fiind identificate instantaneu și apoi transmise lor prin fax sau net într-un minut.”

2.5. Arhivarea documentelor

Volumul mare de documente dintr-o organizație poate fi optimizat dacă se optează pentru arhivarea electronică a documentelor care și-au încheiat ciclul de viață. Acestea, nemaifăcând parte din procesele curente, sunt arhivate și ulterior clasificate. Depozitarea lor sub formă de arhivă electronică generează un spațiu util altor documente sau procese.

Probleme	Soluții	Avantaje
Spațiu insuficient pentru depozitarea documentelor	Clasificarea automată a documentelor în funcție de tipul informației conținute sau de orice alt criteriu	Scăderea duratei procesului informațional-decizional
Resurse materiale mari alocate pentru această activitate	Stocarea electronică a documentelor	Reducerea cheltuielilor alocate acestei activități
Timp alocat pentru această activitate	Automatizarea activității de clasificare și stocare în funcție de informația conținută	Imposibilitatea rătăcirii sau pierderii documentelor

„Conform unor studii realizate în Germania, o soluție de management al documentelor permite economisirea unui timp de patru ori mai mare și o capacitate a arhivei de 140 de ori mai mare, la o treime din costuri. Prin utilizarea sistemului de DM, instituția câștigă eficiență în domeniul fluxului de lucru și al rentabilității, în siguranța documentelor și în capacitatea de arhivare.”

Versionarea reprezintă soluția ideală pentru accesarea documentului dorit, în forma dorită și cu conținutul informațional dorit. Se păstrează astfel un singur punct de acces către

fiecare document, iar pentru fiecare proces de editare la care acesta este supus se va crea o copie (versiune) în care vor fi evidențiate toate modificările aduse de la versiunea precedentă.

Probleme	Soluții	Avantaje
Evidența aproape imposibilă a revizuirilor făcute pe multiple versiuni	Evidența automată atât a versiunilor cât și a operațiunilor (cine, când și ce a făcut)	Reducerea cheltuielilor necesare multiplicării documentelor
Consum mare de resurse materiale: <ul style="list-style-type: none"> - hârtie; - consumabile pentru imprimante și copiatoare. 	Vehicularea unei copii electronice a documentului în cadrul organizațiilor asigurând totodată integritatea documentului original	Evidența clară a operațiunilor făcute asupra oricărui document
Probabilitatea mare ca în locul versiunii curente să fie lansată pe fluxul de lucru o altă versiune		Posibilitatea conservării sau ștergerii versiunilor dorite
Alocarea de resurse umane, materiale și de timp pentru această activitate	Arhivarea electronică a documentelor	Existența unei replici fidele a documentelor originale
Pericolul distrugerii și/sau degradării în timp sau datorită manipulării greșite a documentelor	Existența unei copii electronice fidele	Regăsirea rapidă a documentelor arhivate
Regăsirea greoaie a documentelor existente în arhivă	Depozitarea arhivei electronice în locații diferite	Controlul strict asupra persoanelor care au dreptul să consulte arhiva
Costuri foarte mari pentru reconstituirea unui document original pierdut sau distrus	Arhivarea automată a documentelor în funcție de condițiile dorite	

2.7. Securitatea documentelor

Prin natura proceselor pe care le execută, un EDMS conferă documentelor un grad ridicat de securitate. Toate schimbările aduse variantei inițiale sunt înregistrate în sistem (utilizator, operații efectuate, data intervenției etc.), făcând posibilă realizarea unui audit al fiecărui document.

Probleme	Soluții	Avantaje
Existența riscului ca informațiile confidențiale să fie divulgate	Păstrarea în siguranță a documentelor	Costuri minime alocate securității documentelor
	Stabilirea automată a unor priorități de acces la diferite informații, în funcție de nivelul ierarhic și competența decizională	Reducerea riscului divulgării unor informații. Posibilitatea aplicării eficiente a unui management prin excepții, cu avantajele specifice acestuia
Posibilitatea pierderii sau sustragerii documentelor	Asigurarea condițiilor impuse de politica de securitate a organizației	Eliminarea căilor de scurgere a informațiilor
Posibilitatea falsificării documentelor	Controlul strict al căilor de ieșire din sistem a documentelor : Fax, E-mail, Tipărire.	Eliminarea premiselor de alterare a conținutului documentelor

„Implementarea soluției pentru managementul documentelor nu a generat disponibilizări de personal, ci a încurajat creșterea volumului de muncă și multiplicarea atribuțiilor majorității angajaților. Crescând volumul de muncă, a crescut și numărul documentelor generate în sistem și, deși părea că va urma haos arhivistic, lucrurile nu au stat deloc așa. Din contră, a crescut securitatea proceselor.”

„Aplicațiile informatice pentru managementul documentelor trebuie să poată să reproducă integral forma completă atât a documentelor primare, cât și a rapoartelor rezultate pe baza documentelor primare, realizându-se un istoric complet al evoluției patrimoniului și a situației financiare. Toate modificările făcute, în funcție de drepturile de acces, trebuie să intre în vigoare cu data realizării acestor modificări și să nu fie efectuate direct asupra datelor initiale.”

Pavel Năstase, profesor Academia de Studii Economice

(manuale).

4. Prin versionare se realizează o evidență mai clară a operațiunilor făcute asupra oricărui document?
5. Securitatea unui EDMS elimină premisele de alterare a conținutului documentelor?

Capitolul III. Funcțiile sistemului de management electronic al documentelor

Așa cum probabil se știe, documentele prezintă un ciclu de viață bine determinat. Ele sunt captate în sistem, stocate sau prelucrate și, ulterior, livrate. În acest proces, care se întinde în timp, administrarea datelor se face prin mai multe intervenții asupra conținutului lor, de către diverși utilizatori abilitați pe baza unor drepturilor de acces (roluri la nivel de grup). Administrarea acestor procese într-un EDMS oferă persistență datelor, prin derularea unor procese secundare de versionare, care se aplică la nivelul documentelor.

Principalele funcționalități ale unui EDMS sunt legate de:

- modul și forma în care sunt introduse documentele în sistem;
- definirea fluxurilor de lucru și realizarea managementului efectiv al documentelor și a conținutului informațional;
- stocarea, livrarea și arhivarea documentelor, în toate etapele ciclului de viață.

3.1. Captura documentelor

Captura reprezintă “poarta de deschidere” către mediul de lucru proprietar unui EDMS. Fiind un proces complex, captura presupune o serie de funcționalități și instrumente pentru generarea, preluarea, prepararea și procesarea informațiilor în forma analogă sau electronică. În figura 5, am prezentat viziunea lui [Kampffmeyer, 2006, p.29] privind procesul de captură.

Potrivit acestuia, într-un EDMS captura poate fi realizată:

- *manual* – implică orice formă a informației, de la un document (hârtie) până la documente digitale, e-mail, formulare, obiecte multimedia, fișiere audio sau video și microfilme.
- *automat sau semi-automat* – utilizează interfețe EDI, documente XML, aplicații de business sau soluții ERP.

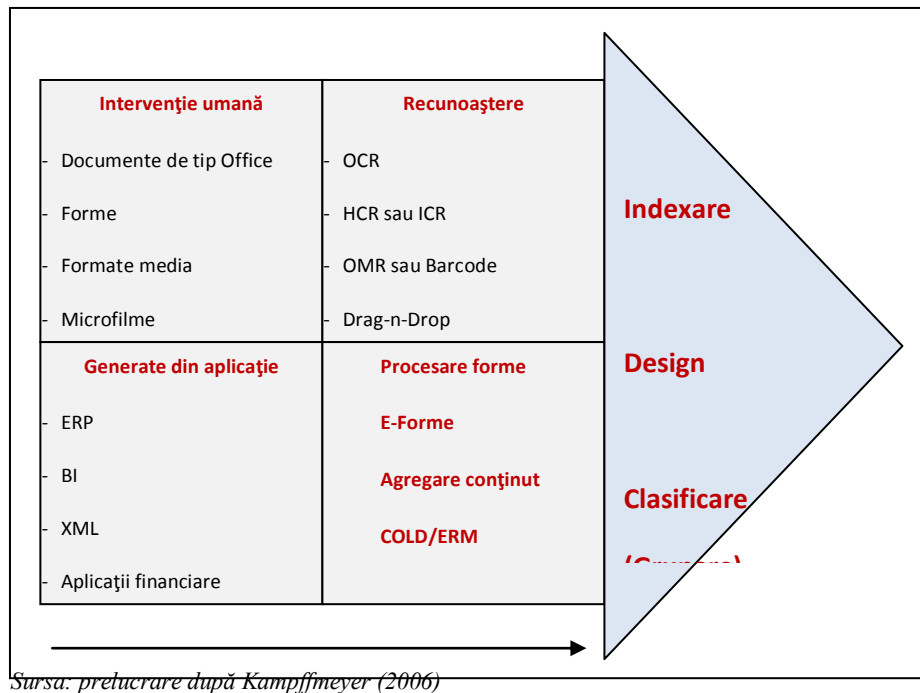


Figura 5. Captura informațiilor în EDMS

Captura documentelor și a conținutului informațional se face prin mai multe metode: scanare, fax, e-mail, import de fișiere, tipărire din alte aplicații. Pe măsură ce documentul este captat, utilizând tehnologia impusă de sistem sau cea pentru care optează utilizatorul (OCR, HCR, ICR, OMR, cod de bare sau drag-n-drop), el este indexat, printr-o procedură de execuție manuală (când nu există informații cu privire la tipul documentului) sau automată (când se cunoaște tipul documentului – ex. documentele tipizate; se folosește atunci când se scanează automat un volum mare dintr-un document tipizat).

La momentul realizării captării, fiecărui document i se atribuie o formă (formular electronic, e-Form), în care utilizatorul precizează informații legate de identificarea documentului (nume, tip, cuvinte cheie etc). Rolul formularului electronic este, atât de a structura datele din documentele captate în sistemul de management, cât și de a realiza indexarea documentului. Indexarea este importantă deoarece permite stabilirea parametrilor de identificare a documentului, prin realizarea unui set de metadata.

Metadatale sunt în general “date despre alte date”, sau altfel spus, date care descriu alte date, de orice fel și orice tip.

Performanțele procesului de captură sunt uneori influențate și de tipul documentului:

- *documente clasice*, pe hârtie – acestea sunt scanate, datele urmând a fi preluate în sistem din anumite zone (câmpuri) ale documentului; dezavantaj – unele documente nu sunt tipizate, ceea ce implică, atunci când sistemul permite, o procesare manuală, cu riscurile de rigoare (eroare umană în apreciere etc.);
- *documente digitale* – datele sunt preluate direct și introduse în câmpuri, apoi trimise către o bază de date indicată de sistem – riscul este zero.

Tehnologii pentru procesarea informațiilor din captură

Tehnologie	Descriere	Explicații
OCR	Optical Character Recognition (recunoașterea caracterelor optice)	convertește caracterele (datele) dintr-un document scanat într-un format de text editabil;
HCR	Handprint Character Recognition (recunoașterea caracterelor scrise de mână)	convertește caracterele scrise de mână într-un format de text editabil, însă fără performanțe satisfăcătoare; performanțele sunt ridicate atunci când caracterele sunt captate din zone delimitate strict dintr-un document (tipizat);
ICR	Intelligent Character Recognition (recunoașterea caracterelor inteligente)	convertește caracterele scrise de mână într-un format de text editabil și aduce un plus de identitate semantică printr-un parcurgerea unui proces de comparare, conexiuni logice și verificări cu un dicționar de caractere de referință sau date de referință sau Master Data;
OMR	Optical Mark Recognition (recunoașterea marcajelor optice)	convertește un marcaj scris într-o zonă delimitată strict dintr-un document (codul de bare sau bifele dintr-un chestionar, de exemplu) într-un set de valori; se utilizează cu precădere pentru

		cuantificarea răspunsurilor dintr-un chestionar;
Barcode	(codul de bare)	convertește un marcaj scris într-o zonă delimitată strict dintr-un document într-un set de valori.

3.2. Managementul documentelor

3.2.1. Ciclul de viață al documentelor

Cilul de viață al unui document (figura 6) reprezintă întreg parcursul pe care îl are un document, de la apariție – pentru un EDMS, momentul apariției coincide cu momentul capturii lui în sistem – până la arhivare. Acest parcurs nu este limitat de timp, dar există etape de prelucrare în care documentul își poate schimba starea în funcție de procesul pentru care face obiectul editării.

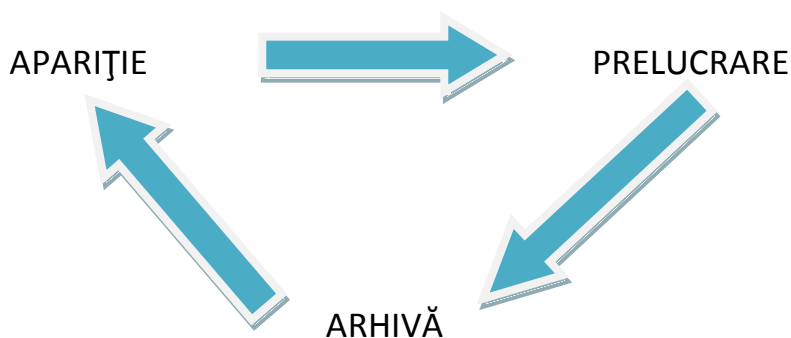


Figura 6. Ciclul de viață al documentelor

Pe toată durata ciclului de viață documentele se găsesc într-un *repository* – o bază de date comună, cu o structură logică de tipul director – subdirectoare. Ierarhizarea conținutului informațional ține seama de forma – structurată sau nestructurată – a datelor, evidența făcându-se la nivel de fișiere (documente) și formulare electronice (figura 7).

Ca urmare, EDMS-urile au încorporate:

- baza de date pentru administrarea și recuperarea informațiilor (repository);
- sistem propriu pentru autorizarea accesului, oferind astfel protecție informațiilor.

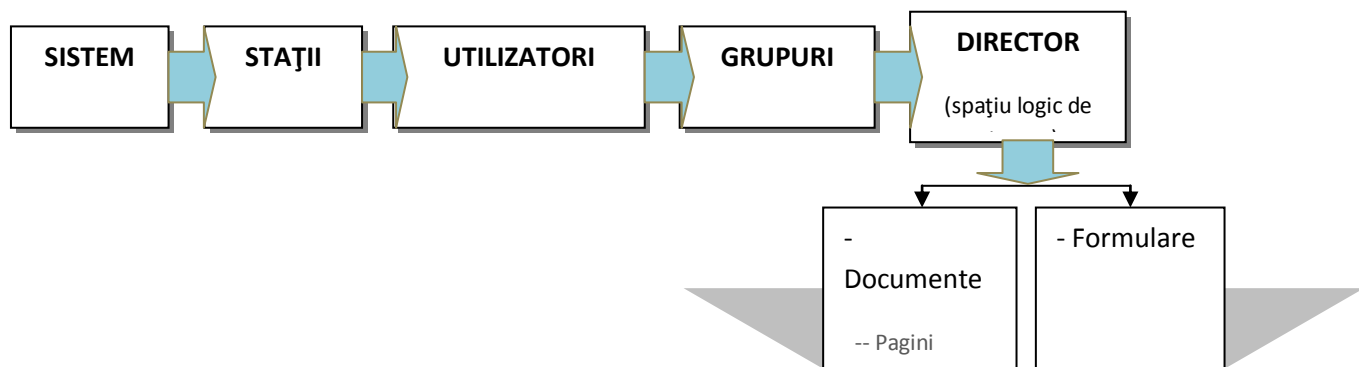


Figura 7. Ierarhizarea proceselor și a conținutului informațional într-un EDMS

3.2.2. Gestionarea efectivă a documentelor

Pe măsură ce documentele sunt indexate și stocate, utilizatorii pot folosi opțiuni de marcarea și adnotare: ștampile, semnături, casete text, evidențieri etc.

Principalele funcționalități oferite:

a. Căutarea, se poate face:

- *normal* – documentul este căutat după informațiilor conținute în forma care îi este asociată;
- *full-text* – se face în toate formatele sistemului propriu (taguri, atașamente, casete de text OCR), dar și în interiorul documentelor native (ex. Word, Adobe);
- *forțat* – se face în conținutul documentului, adnotații, marcaje, taguri, index, text captat prin OCR etc.

b. Verificare intrare/ieșire (check in/check out) – figura 8.

Check Out – trimiterea documentului într-un director în vederea prelucrării;

Check In – salvarea modificărilor făcute asupra documentului.

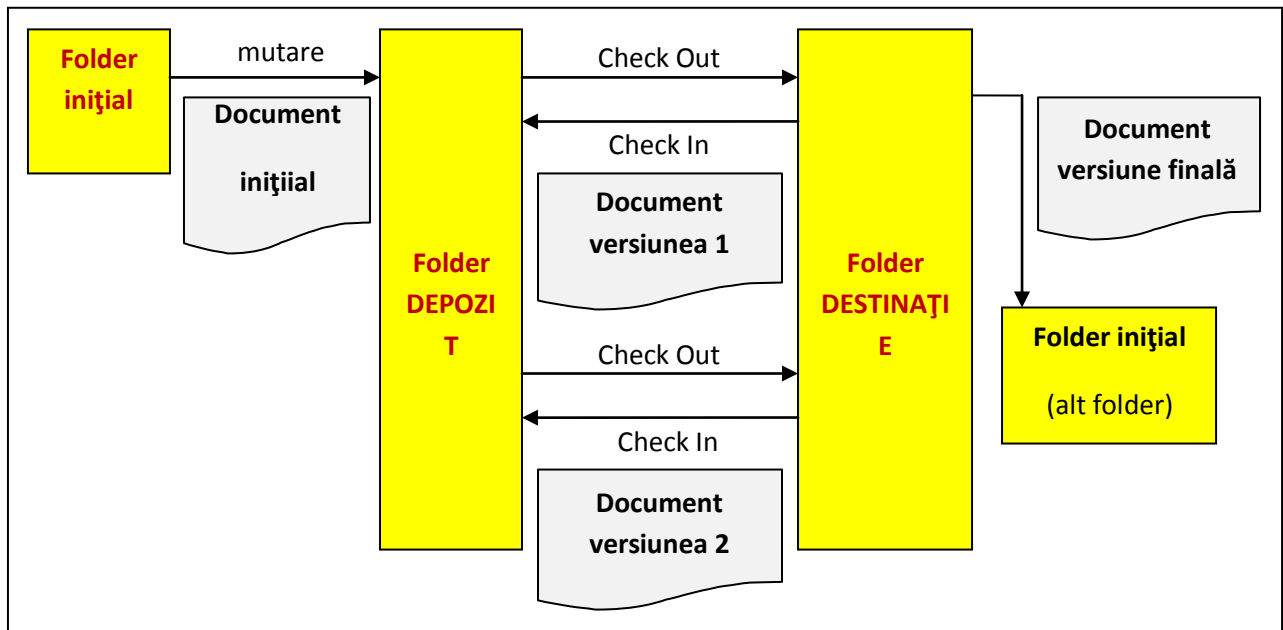


Figura 8. Schema de funcționare privind lucrul cu versiuni (Check Out / Check In)

Controlul accesului presupune monitorizarea și intervenția automată în cazul în care nu se respectă regulile de creare/editare/accesare/salvare/modificare/copiere/compactare/ștergere/securitizare a documentului digital. Un bun sistem pentru managementul documentelor trebuie:

- să furnizeze utilizatorilor diferite nivele de acces confortabil, fără compromiterea confidențialității și a securității;
- să permită administratorului de sistem să controleze ce dosare/documente pot să fie vazute de utilizatori, precum și ce fel de acțiuni pot să întreprindă ei asupra acestora.

c. Versionare – în urma unei operații de *check in* se obține o nouă versiune a documentului; toate versiunile sunt păstrate într-un repository.

d. Vizualizare - este permisă doar de utilizatorii cu drepturi.

3.2.3. Colaborare

Colaborare înseamnă “partajare de resurse” și reflectă:

- utilizarea unei baze de date comune (repository);

- controlul simultan al proceselor informaționale;
- cunoștințe bazate pe pricepere (skills), resurse și date provenite din îmbinarea informațiilor procesate;
- utilizarea componentelor dedicate programării unor task-uri (activități, evenimente): agendă, informări primire sarcini etc.;
- conferințe video;
- integrarea cu resurse (informații) din alte aplicații pentru utilizarea acestora într-un proces comun;

3.2.4. Managementul conținutului pe web

Informațiile publicate în intranet (rețea privată) pot fi accesate prin intermediul browser-elor web (ex. Internet Explorer, Mozilla Firefox, Chrome, Opera etc.), fără a mai fi necesară utilizarea unei stații de lucru dedicată aplicației de EDMS.

Principalele funcționalități oferite:

- crearea sau editarea informațiilor existente, într-un proces controlat de generare sau publicare;
- trimiterea și administrarea informațiilor publicate în web;
- conversia automată pentru diversele formate de vizualizare;
- separarea informațiilor, pentru acces public sau privat;
- vizibilitate în internet (browser, HTML etc.).

3.2.5. Managementul înregistrărilor

Se referă la administrarea înregistrărilor, a informațiilor și datelor pe care organizația le supune arhivării.

Principalele funcționalități oferite:

- ierarhizarea structurilor și identificarea relațiilor de dependență între fișiere;
- indexarea după o listă de cuvinte cheie;

- definirea perioadei de păstrare (ciclului de viață);
- managementul arhivelor (repository, versionare);
- protejarea unor informații cu caracter special;
- utilizarea meta informațiilor.

3.2.6. Fluxurile de lucru/Managementul proceselor

Soluțiile de tip *flux de lucru*, *workflow* sau *BPM*, sunt implementate ca:

- *soluții de WF* – documentul este trimis manual, prin proceduri de *rutare* (trimitere secvențială, într-o ordine stabilită, către mai mulți utilizatori) sau *distribuire* (trimitere simultană către mai mulți utilizatori) – *flux de lucru ad-hoc*;
- *motoare de WF* sau *BPM* (Business Process Management) – documentul este identificate automat și trimis pe un flux predefinit, fără a mai fi nevoie de intervenția utilizatorului (este cazul documentelor tipizate) – *flux de lucru automat/predefinit*.

Principalele funcționalități oferite:

- imaginea structurii proceselor și organizației;
- înglobarea unor instrumente pentru procesarea datelor și documentelor, și pentru generarea graficelor de proces;
- procesarea paralelă sau secvențială a procedurilor care includ salvarea simultană;
- atenționarea utilizatorului privind necesitatea efectuării unui task (activități);
- urmărirea sarcinilor, printr-o monitorizare riguroasă a informației sau documentului aflat în lucru.

3.3. Păstrarea documentelor

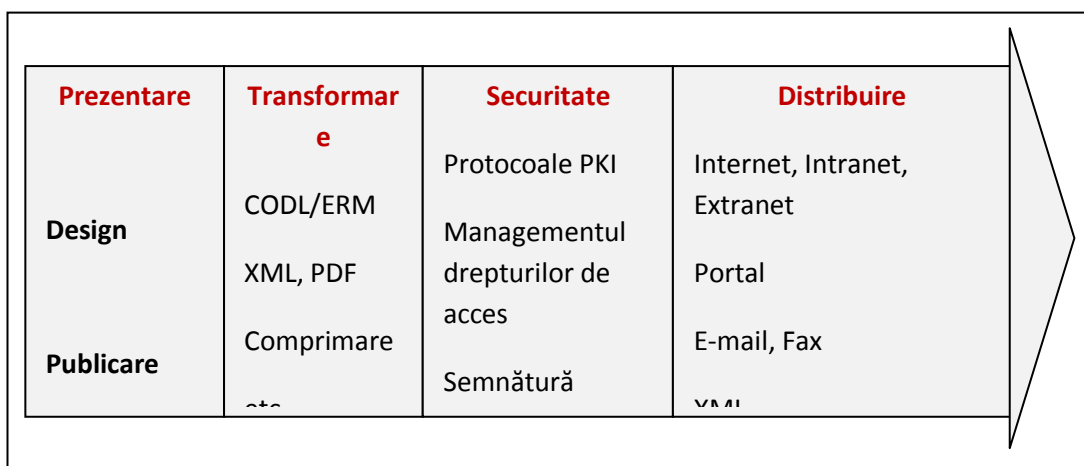
Se referă la păstrarea documentelor în sistemul propriu până la momentul arhivării, atunci când se atinge sfârșitul ciclului de viață. Stocarea se face în diverse locații, utilizând servicii și tehnologii suport.

Repository	Servicii	Tehnologii
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem de fișiere (File System) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Căutare/Regăsire ▪ Controlul versiunilor ▪ Verificare intrare/ieșire ▪ Monitorizare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SAN/NAS ▪ DVD/CD-ROM ▪ Bandă magnetică ▪ RAID ▪ JukeBox
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem de management al conținutului (Content Management System) 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baze de date (Databases) 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depozite de date (Data Warehouses) 		

3.4. Livrarea documentelor

Livrarea documentelor face referire la modul de prezentare a informației pentru orice utilizator din sistem. În figura 9, am prezentat viziunea lui Kampffmeyer (2006) cu privire la modalitățile de prezentare și livrare a documentelor într-un EDMS.

Un EDMS se caracterizează ca fiind o aplicație dedicată organizațiilor cu un volum mare de documente, motiv pentru care distribuirea documentelor trebuie să țină seama de infrastructura organizației și sistemul informatic existent. Accesul la documente, respectiv livrarea lor pe fluxuri de lucru, se va face în intranetul organizației folosind tehnologii specifice: portal, e-mail, fax, xml etc., securitatea fiind realizată prin protocoale PKI, definirea unor drepturi de acces, semnătură digital/electronică.



Sursa: prelucrare după Kampffmeyer, 2006

Figura 9. Prezentarea și livrarea documentelor într-un EDMS

3.5. Arhivarea documentelor

Arhivarea este definită ca fiind *procesul prin care un document își finalizează ciclul de viață (primește o versiune, care va fi finală, fără a mai fi posibilă întoarcerea la o versiune anterioară)*. După arhivare, pentru orice document care este reintrodus în sistem, începe un nou ciclu de viață.

Arhivarea permite conservarea fidelă a documentului în conformitate cu normativele caracteristice arhivelor. Se poate face *manual* sau *automat*, folosind servere de stocare (dedicate, stații de lucru, partiții de disc etc.) sau unități de CD/DVD-RW, Juke-box etc.

Principalele funcționalități oferite:

- Obținerea informațiilor reale, concrete, complete, integrate din activitatea curentă a instituției și a compartimentelor sale, în care se implementează sistemul, precum și folosirea datelor de către alte instituții autorizate;
- Viteza mare de acces la documentele stocate;
- Sistemul trebuie să permită stocarea atât a documentelor fiscale cât și a unor descriptori ai acestor documente folosiți la regăsirea informației;
- Posibilitatea accesării în timp real și într-o formă identică cu a originalului a documentului regăsit;
- Posibilitatea regăsirii atât a documentelor fiscale de raport în forma raportată către instituțiile abilitate, cât și a documentelor constitutive a acestor raportări;

- Posibilitatea cererii și transmiterii documentelor în format electronic către alte instituții micșorează timpul de procesare și ajută la eficientizare activității;
- Arhivarea documentelor electronice, semnate digital prezintă o serie de avantaje printre care putem enumera:
 - Posibilitatea menținerii datelor într-o formă coerentă, respectând standardele moderne de tranzacționare, structurare și reprezentare a datelor;
 - Posibilitatea folosirii din plin a datelor descriptive ale documentelor fiscale (metadescriptorii asociați sunt preluați și folosiți nativ);
 - Manevrabilitatea sporită rezultată din folosirea unei forme de reprezentare digitală care poate fi ușor exploatată în formă nativă sau tipărită;
 - Stocarea metadescriptorilor în baze de date, folosind nomenclatoare pentru relaționarea datelor;
 - Introducerea o singură dată a informației, în momentul în care documentul a apărut, și folosirea acesteia în toate domeniile de interes.
- Organizarea colecțiilor de documente digitizate într-o structură ierarhică în conformitate cu schemele de indexare;
- Posibilitatea utilizării schemelor de indexare multiple;
- Posibilitatea moștenirii metadescriptorilor conform ierarhiilor de obiecte definite conform schemelor de indexare;
- Posibilitatea definirii de noi metadescriptori;
- Sistemul trebuie să permită auditarea completă a obiectelor prin asigurarea integrității datelor pe toată perioada lor de existență;
- Sistemul trebuie să permită auditarea transmisilor și retransmiterea datelor eronate.

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Care din tehnicile OCR, ICR și HCR este folosită pentru convertirea caracterelor (datelor) dintr-un document scanat într-un format de text editabil ?
2. Descrierea unui circuitul informațional pentru un document tipizat implică mai multe nivele ierarhice de aprobare?
3. În accepțiunea unui EDMS, păstrarea datelor se referă la arhivarea lor?
4. Descrieți procedurile de check-in și check-out, utile pentru stabilirea unei noi versiuni a documentului.
5. Când este utilă arhivarea documentelor și care sunt potențialele riscuri?

Capitolul IV. Sisteme pentru e-Guvernare

Guvernarea electronică sau **e-Guvernare** sau **e-Government** constă în *interacțiunea dintre guvern, parlament și alte instituții publice cu cetățenii prin intermediul tehnologiei informației.*

Exemple de activități specifice e-Guvernării:

- informarea asupra proiectelor de lege aflate în discuție și emiterea de păreri de către cetățeni;
- plata taxelor de către contribuabili;
- completarea unor plângeri;
- petiții online;
- accesarea unor baze de date și depozite legislative pentru documentare și informare.

„Guvernarea electronică reprezintă procesul de reinvenție a sectorului public prin digitalizare și noi tehnici de management a informației, proces al cărui scop final este creșterea gradului de participare politică a cetățenilor și eficientizarea aparatului administrativ.”

Actorii care participă la e-Guvernare:

- participanții publici, guvernul sau statul, atât organizațiile de la nivel local, cât și cele de la nivel central [G];
- companiile private care organizează activități comerciale, luând în considerare profitul și activând într-un context concurențial de piață [B];
- cetățenii țării respective [C].

Principalele **componente** ale guvernării electronice:

- **G2G** (**G**overnment to **G**overnment sau **G**uvern – **G**uvern) cu o subcategorie **G2E**, (**G**overnment to **E**mployee sau **G**uvern – **A**ngajați guvernamentali);
- **G2B** (**G**overnment to **B**usiness sau **G**uvern – **C**ompanii);
- **G2C** (**G**overnment to **C**itizens sau **G**uvern – **C**etățeni).

4.1. Obiectivele sistemelor pentru e-Guvernare

Obiectivele sistemelor pentru e-Guvernare sunt strâns legate de:

- sporirea gradului de interoperabilitate a sistemelor informatice în exploatare;
- consolidarea bazelor de date;
- realizarea unor nomenclatoare unice pentru toate sistemele informatice într-o administrația publică;

- asigurarea exploatării eficiente a aplicațiilor informatice (cursuri de specializare a utilizatorilor etc.);
- îmbunătățirea accesului la informații și servicii publice în conformitate cu legislația privind protecția datelor cu caracter personal și liberul acces la informațiile de interes public.

4.2. Sistemul Electronic Național (SEN)

Sistemul Electronic Național este un sistem informatic implementat la scară națională, pentru a mijlocii interacțiunea dintre cetățean/companie și administrația publică.

Proiectul SEN a devenit operațional pe întreg teritoriul României în 2009, an în care s-au înregistrat peste 12.000 de instituții publice. Obiectivul principal pentru anul 2012 este ca Sistemul Electronic Național să includă nomenclatorul național al instituțiilor publice, numărul de servicii publice electronice: 70% din totalul serviciilor publice.

Facilități ale SEN

- Necesitatea folosirii documentelor și procedurilor de lucru bidirectionale, impune folosirea strictă a semnăturii electronice cât și arhivarea formelor documentelor tranzacționate;
- Centralizarea datelor pe diferite nivele trebuie făcută în conformitate cu standardele Sistemului Electronic Național. Din acest punct de vedere, documentele contabile trebuie să ofere suport nativ pentru semnătura și arhivare electronică;
- În vederea agregării informațiilor privind execuția bugetară de la nivelul local către nivelul central, cât și pentru agregarea informațiilor privind balanța contabilă se impune folosirea documentelor în format electronic semnate digital, cât și a regulilor de tranzacționare electronică;
- Corelarea documentelor electronice depuse (bilanț contabil, bilanță contabilă) cu documentele electronice de plată, în vederea realizării unei urmăririi fiscale mai eficiente a debitorilor;
- Verificarea clienților în mod automat în baza de date a Ministerului de Finanțe, a registrului de ipotecă, a listelor de rău platnici etc., pentru evitarea înșelăciunii sau a supradimensionării situațiilor financiare;
- Obținerea acestor informații dintr-o singură cerere de interogare;
- Depunerea de cereri on line pentru obținerea de autorizații sau efectuarea de înregistrări (inclusiv statistice).

Portalul e-guvernare.ro

Prin intermediul acestui portal, inițiativă a MCSI, prin Centrul Național de Management pentru Societatea Informațională, se dorește reducerea barierelor administrative birocratice și ușurarea accesului la informațiile și serviciile publice pentru toți cetățenii țării.

Principala componentă a portalului este “Punctul de Contact Unic electronic”, un serviciu oferit cetățenilor, companiilor și instituțiilor publice pentru a spori accesul la informații și a îmbunătăți relațiile dintre aceștia.



Figura 10. Interfața de acces a portalului e-guvernare.ro, serviciul PCUE

4.3. Semnătura electronică

Semnătura electronică reprezintă un *set de date care caracterizează documentele sau mesajele transmise pe Internet*.

Cadrul legislativ

Începând cu anul 2000, Uniunea Europeană a adoptat [Directiva 1999/93/CE privind un cadru comunitar pentru semnăturile electronice](#), al cărui scop era stabilirea unui regim juridic în materia încheierii actelor în format electronic. În aceeași perioadă, S.U.A. adoptă unele reglementări similare (ex. [Digital Signature And Electronic Authentication Law](#), [Uniform Electronic Transactions Act](#), [Electronic Signatures in Global and National Commerce Act](#)), în timp ce Comisia Națiunilor Unite pentru Drept Internațional Comercial (UNCITRAL) a elaborat [Legea-model privind semnăturile electronice](#).

În anul 2001, România a adoptat [Legea 455/2001 privind semnătura electronică](#), respectiv normele de aplicare a acesteia ([H.G. 1259/2001](#)). În același context legislativ pot fi enumerate și alte două legi: [Legea 589/2004 privind regimul juridic al activității electronice notariale](#) și [Legea 451/2004 privind marca temporală](#).

Articolul 4 din Legea 455/2001 conține o enumerare a definițiilor pentru conceptele utilizate, făcând posibile identificarea și interpretarea regimului juridic al înscrisurilor electronice, purtătoare sau nu de semnătură electronică. Interpretările juridice ale acestor definiții sunt prezentate într-o postare pe blogul avocatului Alin Clincea, la adresa <http://novit.ro/2011/03/29/cateva-probleme-juridice-legate-de-semnatura-electronica/>.

„Înscrisul în formă electronică este colecția de date în formă electronică având o semnificație inteligibilă. Acest tip de înscris este corespondentul electronic al înscrisului pe suport material „clasic” (ex. hârtia). Trebuie remarcat că definiția legală nu distinge între mijloacele tehnice care permit citirea înscrisului în formă electronică – înscrisul în formă electronică poate fi conținut deopotrivă de unitățile de stocare a memoriei din calculatoare personale ori telefoane mobile; sunt, așadar, astfel de înscrisuri: documentele electronice în format .doc, .pdf, .txt, .jpg etc., mesajele email, mesajele SMS, [mesajele instantanee](#).”

Tipuri de semnătură electronică

- a. *Semnătura electronică (simplă)* – colecție de date atașate sau conținute de un înscris în formă electronică, date care servesc ca metodă de identificare, fără a fi precizate cerințe asupra siguranței acestei metode de identificare;
- b. *Semnătura electronică extinsă (digital signature)* – adaugă cerințe pentru a fi asigurat un nivel de încredere mai ridicat al metodei de identificare. Conform Directivei 1999/93/CE, o semnătură electronică extinsă trebuie să îndeplinească cumulativ, următoarele condiții:
 - este legată în mod unic de *semnatar* – persoana care deține un dispozitiv de creare a semnăturii electronice și care acționează fie în nume propriu (persoană fizică), fie în numele unui terț (persoană juridică);
 - asigură identificarea semnatarului;
 - este creată prin mijloace controlate exclusiv de semnatar;

- este legată de documentul în formă electronică la care se raportează în așa fel încât orice modificare a documentului, ulterioară semnării, să ducă automat la invalidarea semnăturii.

Facilități ale semnăturii electronice (conform Legii 455/2001):

- Gestionarea semnăturilor electronice (server intern de certificare sau server extern de certificare);
- Validarea cheiilor publice a unei persoane gazduite pe terțe servere în tranzacțiile fiscale bazate pe semnături electronice;
- Cheia Electronică - mijloc intern simplu, sigur și eficient de validare a tranzacțiilor cu documente fiscale pe baza fluxurilor de aprobare;
- Regăsirea informației despre semnătarii unui document fiscal și despre funcția ocupată în momentul semnării documentului, regăsirea traseului funcțional.
- Admiterea ca probă judiciară a unui document semnat electronic;
- Un document fiscal semnat electronic este mult mai sigur din punct de vedere al posibilității falsificării și impersonării de semnătură.

4.4. Certificatul digital

Certificatul digital este, de regulă, corespondentul actului de identitate în mediul digital. Acesta este un fișier care conține atribute de identificare a persoanei și date tehnice necesare verificării semnăturii electronice. Din punct de vedere tehnic, certificatul digital poate fi emis de oricine, inclusiv de titularul lui (ex. [self-signed certificate](#)), cu toate consecințele asupra încrederii care îi poate fi acordată [Clinea, 2011].

Tipuri de certificat digital

- Certificatul digital (simplu)* – poate fi generat de oricine;
- Certificatul digital calificat*. Conform Directivei 1999/93/CE, un certificat digital calificat trebuie să respecte cerințele legale în ceea ce privește:
 - datele conținute (articolul 18);
 - furnizorul de servicii de certificare (articolul 20).

„Certificatul, în ambele sale forme, este utilizat pentru atestarea identității celui care îl utilizează, inclusiv cu ocazia semnării înscrisurilor în format electronic.”

Registrul furnizorilor de servicii de certificare care operează în România:

- ALFATRUST CERTIFICATION SA www.alfasign.ro
- CENTRUL DE CALCUL SA - CertDigital www.certdigital.ro
- CERTSIGN SRL www.certsign.ro
- DIGISIGN SA www.digisign.ro
- TRANS SPED SRL www.transsped.ro

4.5. Repere legislative ale managementului de documente

În ceea ce privește implementarea sistemelor de management a documentelor de către organizațiile din România, aceasta trebuie să fie făcută în deplină armonie cu legislația în vigoare. Această legislație vizează în special procedurile privind arhivarea documentelor și pentru utilizarea semnăturii electronice și a certificatelor digitale.

Apariția legii 135/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică, a pus bazele diferențierii dintre arhivarea documentelor în format electronic și simpla stocare a acestora. Această lege vine să completeze cadrul general al arhivării obligatorii a tuturor documentelor oricărei persoane juridice, respectiv Legea 16/1996 privind arhivarea fizică a documentelor.

Din perspectiva utilizării semnăturii electronice și a certificatelor digitale, reglementările legale sunt aduse de Legea 455/2001 privind utilizarea semnăturii electronice, cu normele de aplicare a acesteia (H.G. 1259/2001)

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Care sunt caracteristicile SEN?
2. Enumerați actorii sistemului de e-Guvernare.
3. Care sunt diferențele majore dintre semnătura electronică și certificatul digital?
4. Care sunt legile care se aplică în cazul implementării proceselor de arhivare electronică la nivel național?
5. Care sunt legile care se aplică în cazul folosirii semnăturii electronice și a certificatului digital la nivel național?

Sistem de evaluare. Eficiența procesului de instruire va fi realizată atât prin evaluarea cunoștințelor dobândite de participanți printr-o grilă de evaluare, cât și pe baza unei evaluări globale subiective a participanților printr-un chestionar de feedback.

Bibliografie

1. Clincea, A., *Câteva probleme juridice legate de semnătura electronică*, postare pe blog la adresa <http://novit.ro/2011/03/29/cateva-probleme-juridice-legate-de-semnatura-electronica/>
 2. Ghilic-Micu, B., Stoica, M., *Organizația virtuală*, Editura Economică, București, 2004;
 3. Ghițulescu, R., *Document management*, Revista BankWatch, Nr.10/2010, p.19-23;
 4. Jones, A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999;
 5. Kampffmeyer, U., *Enterprise Content Management*, White Paper for the opening keynote of Dr. Ulrich Kampffmeyer, 19.09.2006, at the DMS EXPO fair and conference of Kölnmesse GmbH;
 6. Năstase, P., *Managementul electronic al documentelor contabile*, Ed. ASE, București, 2010;
 7. Nicolescu, O., *Management bazat pe cunoștințe*, Editura ASE, București, 2006;
 8. Udrică, M., Martinov, D.M., Lupoai, A.E., *UML prin aplicații. Studii de caz privind dezvoltarea sistemelor informatice*, Editura Renaissance, București, 2009;
 9. Văduva, F., Vasilciuc, B., Postole, A.M., *The management of documents – an optimizing component for a companies IT system*, Analele Universității din Oradea, Seria Științe Economice, Ed. Universității din Oradea, 2008, ISSN 1582-5450, TOM XVII 2008, vol. IV – Management and Marketing, p.1560-1564;
 10. Văduva, F., *Management general*, Editura Universitară, București, 2010;
- *** [Directiva 1999/93/CE privind un cadru comunitar pentru semnăturile electronice](#)
- *** [Digital Signature And Electronic Authentication Law](#)
- *** [Uniform Electronic Transactions Act](#)
- *** [Electronic Signatures in Global and National Commerce Act](#)
- *** [Legea-model privind semnăturile electronice](#)
- *** [Legea 455/2001 privind semnătura electronică](#)
- *** [H.G. 1259/2001](#)
- *** [Legea 589/2004 privind regimul juridic al activității electronice notariale](#)
- *** [Legea 451/2004 privind marca temporală](#)
- *** [Legea nr. 455 din 18 iulie 2001 privind semnătura electronică](#)

- *** [Hotărârea Guvernului nr. 1259 din 13 decembrie 2001 privind aprobarea Normelor tehnice și metodologice pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnătura electronică](#)
- *** [Norme tehnice și metodologice din 13 decembrie 2001 pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnătura electronică \(Anexa nr. 1, Anexa nr. 2, Anexa nr. 3, Anexa nr.4, Anexa nr. 5, Anexa nr. 6, Anexa nr. 7, Anexa nr.8, Anexa nr. 9, Anexa nr. 10\)](#)
- *** [Hotărârea Guvernului nr. 2303 din 14 decembrie 2004 privind modificarea unor acte normative din domeniul tehnologiei informației](#)
- *** [Ordin ministru nr. 473 din 9 iunie 2009 privind procedura de acordare, suspendare și retragere a deciziei de acreditare a furnizorilor de servicii de certificare](#)
- *** [Ordin ministru nr. 1000 din 26 octombrie 2010 pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului comunicațiilor și societății informaționale nr. 473 din 2009 privind procedura de acordare, suspendare și retragere a deciziei de acreditare a furnizorilor de servicii de certificare](#)
- *** [Ordin ministru nr. 888 din 5 septembrie 2011 pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului comunicațiilor și societății informaționale nr. 473/2009 privind procedura de acordare, suspendare și retragere a deciziei de acreditare a furnizorilor de servicii de certificare](#)

Resurse web: *(vizitate în perioada ianuarie-martie 2012)*

<http://www.dmsol.ro>

<http://www.dmsone.ro>

<http://www.wikipedia.com>

<http://www.e-guvernare.ro>

<http://www.edirect.e-guvernare.ro/PISEGWeb/PISEGPortal.portal>

<http://www.efrauda.ro>

<http://www.mcsi.ro>

Titlul cursului:

Managementul financiar al instituțiilor publice

Formatori:

Mirela Anca Postole

Mihaela Elena Iliescu

Traian Ovidiu Calotă

Titlul cursului: Managementul financiar al instituțiilor publice

Grup țintă: Directori, inspectori școlari, funcționari publici din administrația publică locală, cu rol în domeniul educației, în domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Definiția operațională a corupției în proiect: Corupția reprezintă un ansamblu de activități imorale, ilicite, ilegale realizate de indivizi care exercită un rol public și care abuzează de puterea publică pe care o exercită pentru a-și promova anumite interese personale, interese ale altora sau pentru a obține pentru sine beneficii materiale sau financiare.

Rezumat: Cursul prezintă conceptul de sector public, instituție publică, management financiar public, modalitatea de finanțare a instituțiilor publice de învățământ preuniversitar și categoria surselor de finanțare, modul cum sunt alocate acestea pe niveluri de învățământ. Se au în vedere cele trei tipuri de finanțare: finanțarea de bază, finanțarea complementară și finanțarea suplimentară.

Sunt prezentați o parte din cei mai importanți indicatori de eficiență, utilizați în domeniul educației. Autorii realizează o grupare a indicatorilor, continuând cu prezentarea unor particularități ale acestora, urmând o prezentare a modului de calcul a acestora și interpretarea lor.

Cuvinte cheie: sector public, instituție publică, management financiar public, finanțare instituții publice, învățământ preuniversitar, constituire, alocare, indicatori, educație, eficiență.

Obiective generale:

- familiarizarea grupului țintă cu o serie de concepte despre instituțiile publice;
- cunoașterea importanței managementului financiar la nivelul instituțiilor publice;
- cunoașterea principalelor funcții ale managementului public;
- cunoașterea principalelor modalități de finanțare a instituțiilor publice de învățământ preuniversitar;
- explicarea modului de constituire și alocare a fondurilor publice pentru acțiunea de învățământ;
- explicarea celor trei tipuri de finanțare pentru învățământul preuniversitar.

Obiective specifice:

- promovarea unei atitudini oneste, transparente și deschise în ceea ce privește modul de alocare a resurselor bugetare pentru activitatea de învățământ;
- asimilarea cunoștințelor necesare pentru gruparea indicatorilor de eficiență din domeniul învățământului;
- explicarea conținutului și semnificației diferiților indicatori;
- interpretarea corelată a indicatorilor de eficiență din domeniul învățământului.

CUPRINS

Capitolul 1. Sector public, instituție publică și management financiar public: concept, funcții

- 1.1. Definirea conceptului de sector public/instituție publică.....5
- 1.2. Definirea conceptului de management financiar public.....6
- 1.3. Funcțiile managementului financiar public.....7

Capitolul 2. Finanțarea instituțiilor publice de învățământ preuniversitar

- 2.1. Principiile finanțării învățământului preuniversitar.....12
- 2.2. Constituirea și alocarea bugetului pentru învățământul preuniversitar.....13
- 2.3. Finanțarea și alocarea resurselor privind acțiunea instituțiilor publice de învățământ preuniversitar în România.....14
 - 2.3.1. Finanțarea sistemului de învățământ preuniversitar.....19

Capitolul 3. Indicatori de eficiență utilizați în domeniul educației.

Descrierea sistemului de indicatori

- 3.1. Gruparea sistemului de indicatori ai educației.....31
- 3.2. Particularități în calcularea indicatorilor de eficiență.....35
- 3.3. Modul de calcul și interpretarea unor indicatori utilizați în domeniul educației.....39

- Bibliografie.....48**

Capitolul 1. Sector public, instituție publică și management financiar public: concept, funcții

- 1.1. Definirea conceptului de sector public/instituție publică
- 1.2. Definirea conceptului de management financiar public
- 1.3. Funcțiile managementului financiar public

1.1. Definirea conceptului de sector public/instituție publică

Sectorul public exprimă acea parte a economiei în care se regăsesc atât proprietatea de stat cât și proprietatea publică. Instituțiile publice reprezintă ansamblul structurilor organizate, create în societate pentru gestionarea afacerilor publice. Instituțiile publice sunt organisme prin care statul și unitățile administrativ-teritoriale organizează și își desfășoară activitățile. În structura instituțiilor publice ce funcționează în România potrivit Legii nr. 500/ 2002 privind finanțele publice se regăsesc: Parlamentul, Administrația Prezidențială, ministerele, celelalte organe de specialitate ale administrației publice, alte autorități publice, instituțiile publice autonome precum și instituțiile din subordinea lor, indiferent de modul de finanțare a activității acestora.

Principalele domenii de activitate ale acestora sunt:

- *administrația publică;*
- *învățământul;*
- *cultura;*
- *sănătatea;*
- *protecția mediului;*
- *asistența și protecția socială;*
- *activitățile de interes strategic;*
- *apărarea națională;*

- *ordinea publică;*
- *justiția;*
- *transporturile și telecomunicațiile;*
- *cercetarea științifică.*

1.2. Definirea conceptului de management financiar public

Managementul financiar reprezintă ansamblul: principiilor, metodelor, instrumentelor, obiectivelor specifice ale organizației având drept scop poziționarea constituirii și utilizării resurselor economico – financiare [Văduva, 2010]. În managementul financiar public [Gildenhuis, 1997] sunt utilizate următoarele concepte: economia resurselor (achiziționarea input-urilor la un nivel de calitate specificată și la cel mai scăzut cost posibil), eficacitatea (obținerea rezultatelor dorite), eficiența (utilizarea cu grija a resurselor în efortul de obținere a rezultatelor dorite), valoare pentru bani (atingerea obiectivelor pe baza economiei resurselor, eficienței și eficacității, de către instituțiile publice). Managementul financiar public modern se axează pe:

- *descoperirea eficacității;*
- *recunoașterea responsabilităților individuale în exercitarea misiunilor publice;*
- *descentralizarea responsabilităților;*
- *introducerea și dezvoltarea managementului strategic;*
- *contractarea unor servicii către sectorul privat;*
- *introducerea tehnicilor moderne de management.*

1.3. Funcțiile managementului financiar public

1. **Previziunea financiară** reprezintă ansamblul acțiunilor realizate de către manageri în vederea:

- stabilirii obiectivelor strategice și tactice ale organizației;
- a resurselor financiare și materiale necesare pentru atingerea lor.

Previziunea financiară are o importanță majoră în activitatea de previziune generală a instituției cu preponderență în următoarele situații [Nicolescu & Verboncu, 2008]:

- stabilirea obiectivelor strategice ale instituției și ancorarea în timp a acestora;

- valorificarea în activitatea de previziune generală a rezultatelor analizei diagnostic a activității economico – financiare a instituției;
- măsurarea factorilor care produc modificări anticipate și a ponderii acestora, în ansamblul factorilor care vor influența evoluția situației financiare a instituției;
- elaborarea, în funcție de aceste date, a strategiei de dezvoltare a instituției;
- elaborarea scenariilor pentru stabilirea funcționării instituției pentru atingerea obiectivelor strategice;
- stabilirea priorităților instituției și termenelor.

De altfel, rezultatele previziunii pot fi evidențiate prin:

- programe; acestea se elaborează pentru o perioadă de timp redusă, luni, zile, detaliate și certe;
- planurile; se elaborează pentru perioade de câteva luni până la cinci ani, sunt utilizate în toate instituțiile din sectorul public, cu nivel redus de detaliere și caracter obligatoriu;
- prognozele; sunt fundamentate pentru un orizont de timp de minim 10 ani, au caracter aproximativ și nu sunt obligatorii.

2. O alta funcție a managementului financiar public se referă la **organizarea financiară**. Aceasta definește competențele, autoritatea, responsabilitatea și include activitățile necesare:

- îndeplinirii obiectivelor financiare ale instituției;
- repartizarea sarcinilor pe salariați și structuri organizatorice;
- poziționarea într-un cadru bine definit de adoptare și urmărire a deciziilor.

3. Coordonarea financiară este a treia funcție a managementului financiar public. Este funcția care include toate activitățile prin care se corelează deciziile și acțiunile personalului instituției și ale subsistemelor sale în cadrul strategiilor, procedurilor și a sistemului organizatoric adoptate.

4. În cadrul managementului financiar public a patra funcție - **antrenarea financiară** vizează ansamblul activităților prin care se mobilizează personalul instituției să realizeze obiectivele stabilite cu ocazia previziunii financiare, în condițiile de eficiență stabilite.

5. Funcția de administrare constă în identificarea eficientă a modului de gestionare a resurselor financiare aflate în proprietate publică și integrate în patrimoniul instituției publice pentru ca obiectivele previzionate să poată fi realizate. Funcția de administrare a

managementului financiar public trebuie să aibă în vedere în mod expres gestionarea și utilizarea tuturor resurselor financiare dintr-o instituție publică, în general și cele alocate obiectivelor previzionate, în special.

6. Controlul și evaluarea financiară închid ciclul procesului managementului financiar public. Acesta cuantifică finalitatea modului de realizare a celorlalte funcții ale managementului financiar, determină abaterile și cauzele care le-au generat, punctele forte și punctele slabe ale instituției și măsurile care se impun pentru corectarea și evitarea apariției în viitor a unor abateri.

Controlul în managementul financiar public nu este numai un mijloc de evitare a pierderilor și de atingere a obiectivelor stabilite, ci și un factor de siguranță, de autonomie. Exercițarea funcției de control-evaluare are în vedere parcurgerea succesivă a următoarelor etape :

- compararea rezultatelor cu obiectivele previzionate și cu cadrul legislativ existent;
- determinarea abaterilor pozitive sau negative;
- analiza cauzală a abaterilor constatate atât din perspectiva instituției, dar și din punct de vedere legal;
- formularea modalităților de acțiune pentru diminuarea intensității cauzelor care au generat abaterile negative și dezvoltarea influenței cauzelor care au determinat abaterile pozitive;
- fundamentarea deciziilor administrative pentru aplicarea propunerilor formulate;
- urmărirea executării deciziilor și evidențierea efectelor imediate, pe termen mediu și lung;
- adaptarea permanentă a instituției publice pentru a contribui la realizarea obiectivelor previzionate.

În instituțiile publice [Burduș, 2005), principalele cerințe pentru exercitarea controlului, se referă la:

- trebuie să se desfășoare pe toată perioada de activitate a instituției publice, adică să fie un control continuu;
- să fie selectiv, să se concentreze asupra aspectelor esențiale, și în același timp relevante;
- să se realizeze de către personal specializat în domeniul de activitate al instituției sau autorității publice și în domeniul legislației;

- controlul să fie preventiv, să urmărească nu atât constatarea unor abateri, cât mai ales identificarea cauzelor care pot crea dificultăți în ceea ce privește realizarea obiectivelor previzionate sau apariția unor disfuncționalități;
- să aibă finalitate, să conțină decizii clare, coerente, care urmează a fi executate într-o perioadă de timp determinată;
- să fie realist, obiectiv, să se bazeze pe date și informații reale, rezultate din observări și analize directe;
- să fie eficient, să permită realizarea obiectivelor pentru care a fost declanșat cu costuri minime.

De altfel, evaluarea resurselor financiare trebuie să aibă în vedere:

- analiza pozițiilor din structura bugetului public;
- stabilirea necesarului de resurse financiare și a surselor de finanțare a acestuia;
- analiza cost-beneficiu pentru diferite investiții previzionate;
- analiza viabilității economico-financiare a instituției sau autorității publice;
- elaborarea unor antecalculații pentru diferite proiecte de investiții de interes pentru clienții instituțiilor publice;
- formularea propunerilor de buget ale instituțiilor și autorităților publice etc.

Capitolul 2. Finanțarea instituțiilor publice de învățământ preuniversitar

2.1. Principiile finanțării învățământului preuniversitar

2.2. Constituirea și alocarea bugetului pentru învățământul preuniversitar

2.3. Finanțarea și alocarea resurselor privind acțiunea instituțiilor publice de învățământ preuniversitar în România

2.3.1. Finanțarea sistemului de învățământ preuniversitar

Finanțarea instituțiilor publice de învățământ preuniversitar

În actualul context de dezvoltare a societății românești, prevenirea și combaterea corupției constituie o prioritate pentru toate forțele responsabile, fie că acestea fac parte din cadrul edificiului instituțional statal sau din societatea civilă [Strategia Națională Anticorupție, 2008-2010, 2011- 2014].

Legea Educației Naționale prevede: „măsuri care urmăresc combaterea faptelor de corupție, ce ar putea fi înregistrate în domeniul educației, un accent deosebit punându-se pe acele măsuri ce vizează prevenirea lor. Măsurile care privesc finanțarea au un rol esențial în prevenirea faptelor de corupție”.

De asemenea, [Legea Educației Naționale,2011] prevede ca: ”Pentru finanțarea educației naționale se alocă anual din bugetul de stat și din bugetele autorităților publice locale minimum 6% din produsul intern brut al anului respectiv. Suplimentar, unitățile și instituțiile de învățământ pot obține și utiliza autonom venituri proprii. Pentru activitatea de cercetare științifică se alocă anual, de la bugetul de stat, minimum 1% din produsul intern brut al anului respectiv”.

2.1. Principiile finanțării învățământului preuniversitar

Principiile finanțării învățământului preuniversitar sunt următoarele [Legea Educației Naționale, 2011]:

- a) transparența fundamentării și alocării fondurilor;
- b) echitatea distribuirii fondurilor destinate unui învățământ de calitate;
- c) adecvarea volumului de resurse în funcție de obiectivele urmărite;
- d) predictibilitatea, prin utilizarea unor mecanisme financiare coerente și stabile;
- e) eficiența utilizării resurselor.

2.2. Constituirea și alocarea bugetului pentru învățământul preuniversitar

Bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește anual, de către fiecare unitate de învățământ preuniversitar, conform normelor metodologice de finanțare a învățământului preuniversitar elaborate de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, se aprobă și se execută conform legii.

Excedentele anuale rezultate din execuția bugetului de venituri și cheltuieli ale activităților finanțate integral din venituri proprii se reportează în anul următor și se folosesc

cu aceeași destinație sau, cu aprobarea consiliului de administrație, se utilizează pentru finanțarea altor cheltuieli ale unității de învățământ.

De la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, se asigură următoarele cheltuieli [Legea Educației Naționale, 2011] aferente unităților de învățământ preuniversitar, inclusiv pentru învățământul special:

- ❖ finanțarea programelor naționale ale Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, aprobate prin hotărâre a Guvernului;
- ❖ componenta locală aferentă proiectelor aflate în derulare, cofinanțate de Guvernul României și de organismele financiare internaționale, precum și rambursările de credite externe aferente proiectelor respective;
- ❖ bursele, aprobate prin hotărâre a Guvernului, pentru elevii din Republica Moldova, etnicii români din afara granițelor țării, precum și bursele pentru elevii străini;
- ❖ organizarea evaluărilor, a simulărilor și a examenelor naționale;
- ❖ perfecționarea pregătirii profesionale a cadrelor didactice și didactice auxiliare, pentru implementarea politicilor și strategiilor Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului;
- ❖ finanțarea, prin hotărâre a Guvernului, inițiată de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, a unor programe anuale sau multianuale de investiții, de modernizare și de dezvoltare a bazei materiale a instituțiilor de învățământ preuniversitar de stat, inclusiv consolidări și reabilitări de scoli și dotări;
- ❖ finanțarea unor programe naționale de protecție socială, stabilite prin reglementări specifice;
- ❖ finanțarea privind organizarea de concursuri pentru elevi, pe obiecte de învățământ și pe meserii, tehnico-aplicative, științifice, de creație, concursuri și festivaluri cultural-artistice, campionate și concursuri sportive școlare, cu participare națională și internațională, precum și olimpiade internaționale pe obiecte de învățământ.

2.3. Finanțarea și alocarea resurselor privind acțiunea instituțiilor publice de învățământ preuniversitar în România

În România [Gherghina, 2009], alocarea unui volum redus de resurse financiare învățământului ca procent din PIB, asociată cu dificultăți economice majore, a afectat întreaga structură a cheltuielilor cu educația: pe tipuri de cheltuieli, niveluri de învățământ, medii de

rezidență. Finanțarea învățământului se realizează în raport cu structura sistemului național de învățământ care include următoarele niveluri de învățământ: preșcolar, primar, secundar (gimnazial, profesional, liceal), învățământul postliceal, superior, educația permanentă și alte acțiuni de învățământ. În tabelul 2.1. este prezentată finanțarea cheltuielilor pentru învățământ pe niveluri și ponderea acestor cheltuieli în cheltuielile totale alocate acțiunii de învățământ în perioada 1996-2008.

Tabelul 2.1.

Cheltuieli publice totale pentru învățământ și ponderea acestora pe niveluri în totalul cheltuielilor publice privind acțiunea de învățământ în perioada 1996-2008

ANUL	Cheltuieli publice pentru învățământ – total (mil. lei)	%cheltuielilor pentru învățământul preșcolar în cheltuielile totale pentru învățământ	%cheltuielilor pentru învățământul primar și secundar în cheltuielile totale pentru învățământ
1996	399,27	17,2	65
1997	886,47	20,9	63,2
1998	1316,58	20,0	61
1999	1716,58	20,7	62,6
2000	2711,18	23,2	66
2001	4148,29	23,6	66,2
2002	5443,48	25,4	64,3
2003	6548,56	23,2	65,8
2004	7074,87	23,8	61,4
2005	10048,50	24,4	60
2006	14726,64	24,6	59,5
2007	22258,50	26,2	64,6
2008	30234,00	30,0	69,7

Sursa: Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, 1996-2008.

Observăm că, în perioada analizată, efortul statului pentru acțiunea de învățământ diferă de la un an la altul în funcție de creșterea economică.

De asemenea, începând cu anul 2004 datorită procesului de descentralizare și preluarea unor răspunderi de către autoritățile publice locale, ponderea resurselor alocate de la bugetul de stat pentru învățământul primar și secundar s-a redus.

Intervenția statului în activitatea de învățământ [Gherghina, 2009, p.29], presupune cunoașterea volumului cheltuielilor publice efectuate de organele publice, de organele centrale și locale din fondurile publice de resurse financiare pentru acțiunea de învățământ.

În acest sens, indicatorul care exprimă nivelul cheltuielilor publice cu învățământul, într-o anumită perioadă, este ponderea cheltuielilor publice privind acțiunea de învățământ în produsul intern brut.

Relația de calcul este următoarea:

$$\text{Cheltuieli publice cu invatamantul/PIB} = \frac{\text{Cheltuieli publice pt. invatamant în preturi curente}}{\text{Produsul intern brut în preturi curente}} * 100$$

Astfel, pe baza relației a fost calculată ponderea cheltuielilor publice privind acțiunea de învățământ în produsul intern brut în perioada 1996-2008, iar structura cheltuielilor privind acțiunea de învățământ a avut următoarea reprezentare (tabel 2.2).

Tabelul 2.2.

Structura cheltuielilor privind acțiunea de învățământ și ponderea acestora în PIB în perioada 1996-2008

ANUL	Cheltuieli publice pentru învățământ (mil. lei)	PIB (mil.lei)	Cheltuieli publice pentru învățământ ca procent din PIB
1996	399,27	10891,96	3,7
1997	886,47	25292,57	3,5
1998	1316,58	37379,82	3,5
1999	1795,26	54573,02	3,3
2000	2711,18	80377,31	3,4
2001	4148,29	116724,27	3,6
2002	5443,48	151225,66	3,5
2003	6548,50	187100,0	3,5
2004	7074,87	214390,0	3,3
2005	10048,50	287100,0	3,5
2006	14726,64	342480,0	4,3
2007	22258,50	404700,0	5,5
2008	30234,00	503900,0	6,0

Sursa: Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, Direcția Generală Buget-Finanțe, Patrimoniu și Investiții pentru date 2000-2008 și Ministerul Finanțelor Publice, 1996-2000.

Datorită apariției crizei economice și diminuării drastice a veniturilor bugetare și schimbărilor care s-au produs în sistemul de învățământ pe parcursul anilor [Gherghina, 2009], dar mai ales datorită deciziilor luate care nu au fost întotdeauna coerente și consecvente, starea de subfinanțare cronică a învățământului a continuat. Finanțarea învățământului trebuie să furnizeze stimulente pentru asigurarea eficienței, fiind importantă nu numai că stă la baza unei bune organizări a activității școlare, dar și pentru că poate conduce la îmbunătățirea conținutului învățământului.

Finanțarea cheltuielilor pentru învățământ se realizează de la [Legea Educației Naționale, 2011]: bugetul statului, bugetele locale, populație, întreprinderi, sponsorizări și donații, resurse externe. Bugetul statului reprezintă principala sursă de finanțare a învățământului, reflectând astfel importanța deosebită care este acordată acestui domeniu al vieții sociale.

Fondurile bugetare în România sunt îndreptate în principal către învățământul primar și secundar (aproximativ 65%), învățământul superior (28%), iar 7% din alocațiile bugetare sunt repartizate pentru alte instituții de învățământ.

Astfel, s-a asigurat parțial transferul de la nivel central la cel local a responsabilităților și atribuțiilor cu privire la conținutul, structura și finanțarea procesului de învățământ, cât și administrarea unităților de învățământ.

Cheltuielile pentru învățământ au suferit după anul 2000 influența politicilor educaționale și au apărut noi modalități de finanțare.

Însă, un aspect important care se află în atenția tuturor participanților la sistemul de finanțare a învățământului [Dogaru & Mantaluta, 2001] este legat de creșterea volumului resurselor de finanțare. Aceasta va trebui să fie suportată de autoritățile publice în parteneriat cu ceilalți participanți, cum sunt: agenții economici, partenerii sociali, persoanele fizice.

Dezvoltarea parteneriatului public-privat [Gherghina, 2005, 2009] este o tendință ce ia amploare și care se manifestă deocamdată doar în învățământul secundar și terțiar. Este importantă implicarea tuturor persoanelor utile în cadrul atragerii de parteneri. În special guvernul și partenerii sociali trebuie să exploreze posibilitatea punerii la punct a diverselor tipuri de parteneriate (public-privat) cu scopul mobilizării resurselor umane și financiare suplimentare.

Dezvoltarea parteneriatului public-privat necesită o cooperare între instituțiile cu profil de cercetare și dezvoltare, universități și întreprinderi, în special în domeniile specifice tehnologiilor avansate.

Colaborarea cu partenerii este cunoscută ca un factor critic, de motivație, deschidere și calitate a sistemului educativ, în perspectiva unei educări și formări permanente, pe tot parcursul vieții. Parteneriatele, prin solicitarea de contribuții financiare private, pot să încurajeze un comportament mai responsabil al elevilor, al familiilor și al personalului educativ și să sporească astfel eficiența cheltuielilor globale.

Întreprinderile ar putea, de exemplu, să fie invitate să finanțeze sau să cofinanțeze școli, programe de dotări materiale și de burse, introducerea de noi cicluri de învățământ în conformitate cu cerințele de pe piața muncii, catedre sau departamente universitare, unități de cercetare, cursuri de formare pentru atragerea studenților și elevilor spre domenii aflate în criză de personal calificat.

Mai mult, furnizorii de servicii educaționale vor fi implicați direct în dialogul cu angajatorii; în acest fel pot să propună curricule creative care sunt adaptate permanent la cerințele angajatorilor. De asemenea, pot fi identificate modalități efective prin care

autoritățile locale se pot implica pentru susținerea unui proces de adaptare permanentă a forței de muncă la cerințele pieței muncii [Dumitrescu, 2006, p.116].

Totodată, guvernul trebuie să solicite sprijinul diverșilor participanți și să influențeze luarea de măsuri în favoarea investițiilor masive și susținute din partea întreprinderilor și a indivizilor, cu scopul încurajării parteneriatelor publice-privat în sectorul educațional. Pentru o eficiență maximă este nevoie și de o acțiune coordonată între ministere. Reducerea în context național, a barierelor dintre ministerele însărcinate cu educația, cel al Muncii, al Finanțelor Publice, al Mediului, al Sănătății ar permite evitarea dublării sau a risipirii eforturilor și a resurselor financiare și ar îmbunătăți astfel rezultatele reformelor.

2.3.1. Finanțarea sistemului de învățământ preuniversitar

Fundamentarea principiilor și modalităților de aplicare a unui nou sistem de finanțare al școlilor a fost realizată și stabilită prin legi organice și acte normative încă din perioada 1992-1996. În această perioadă s-a decis ca administrația locală să preia administrarea patrimoniului școlilor și să finanțeze cheltuielile materiale curente ale acestora.

Ceva mai târziu, printr-o ordonanță [O.G. nr.138/1999], s-a hotărât să fie asigurate de la bugetele locale și cheltuielile cu investițiile.

Cu toate acestea, responsabilitatea de fundamentare și alocare a fondurilor pentru cheltuielile de personal, burse, manuale școlare i-a revenit până în 2001 Ministerului Educației și Cercetării. Baza de calcul a necesarului de fonduri având ca sursă bugetul de stat în acești ani a constituit-o costul istoric pe elev. Sursele de acoperire a necesarului de fonduri pentru învățământul preuniversitar au rămas aceleași, respectiv bugetul de stat, bugetele locale și veniturile proprii ale școlilor, cu toate modificările legislative realizate în acești ani.

Acoperirea fondurilor pentru învățământ revine într-o proporție mare încă bugetului de stat. Remarcăm contribuția bugetului de stat pentru acoperirea a peste 80% din costurile generale ale învățământului preuniversitar.

Spre exemplu, numai pentru cheltuielile de personal în anul 2004, ponderea contribuției bugetului de stat în costurile medii pe elev a ajuns la 77,87%. De asemenea, de la bugetul de stat au fost finanțate integral bursele elevilor, manualele școlare, transportul elevilor și cadrelor didactice pe calea ferată, reabilitarea școlilor cu ajutorul cofinanțării externe și alte programe.

În ceea ce privește bugetele locale, un rol important l-a avut creșterea contribuției acestora la asigurarea fondurilor necesare finanțării cheltuielilor materiale curente și de capital ale învățământului. Astfel, ponderea în costul pe elev a cheltuielilor materiale și de capital finanțate de la bugetele locale a crescut la toate treptele de învățământ (preșcolar, primar, gimnazial, liceal) dar mai cu seamă în învățământul liceal unde s-au realizat modificări.

În anul 2005 și 2006 în cheltuielile pentru învățământul gimnazial au fost incluse și cele din învățământul primar.

În ceea ce privește ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor pentru educație, pe cele două niveluri, primar și gimnazial (tabel 2.3.), se observă o diminuare a acestora la nivelul învățământului primar și gimnazial.

Tabelul 2.3.

Ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor pentru educație, la nivelul învățământului preșcolar, primar, gimnazial, liceal și postliceal (procente)

Categoriile de cheltuieli	Anul 2001	Anul 2002	Anul 2003	Anul 2004	Anul 2005	Anul 2006
Cheltuieli de personal (total învățământ preuniversitar)	82,95	81,38	78,16	77,87	77,37	71,13
Preșcolar	82,12	78,70	75,56	77,78	75,99	76,01
Primar	83,86	84,98	80,13	78,81	79,89	79,86
Gimnazial	84,19	84,13	80,29	78,60		
Liceal și postliceal	81,08	77,45	76,17	76,51	74,47	83,37

Sursa: Date CNFIPS, MEC, MFP, 2009

Un procent ridicat al cheltuielilor de personal este echivalent cu cheltuielile reduse în cazul celorlalte capitole ale bugetului pentru educație: dotări materiale și cu echipamente didactice, reparații, întreținere, investiții etc.

Aceasta se explică prin faptul că, odată cu diminuarea ponderii cheltuielilor de personal în total cheltuieli pentru educație, a crescut ponderea cheltuielilor materiale în învățământ.

Prin analiza indicatorului cost mediu pe elev se observă o creștere semnificativă a acestuia în anul 2008 în comparație cu anul 2002 (tabel 2.4.).

Tabelul 2.4.

Costul mediu pe elev

Nivel de învățământ	Anul 2002		Anul 2003		Anul 2004		Anul 2005		Anul 2006		Anul 2007		Anul 2008	
	mii lei	euro	mii lei	euro	mii lei	euro	mii lei	euro	mii lei	euro	mii lei	euro	mii lei	euro
Preuniversitar	874,0	279.66	1094,4	291.42	1374,6	339.16	1767,8	486	2403	682	2858	855	3540	956

Sursa: Date CNFIPS, MECT, 2008

În comparație cu anul 2005, costul mediu per elev s-a dublat, situație ce reflectă o creștere a nivelului de finanțare în învățământul preuniversitar atât în cazul cheltuielilor curente (de personal și materiale), cât și a cheltuielilor de capital.

Situația se explică atât prin fondurile alocate educației pentru aceste niveluri de la nivelul local odată cu descentralizarea învățământului preuniversitar cât și prin scăderea populației școlare mai ales în zonele rurale.

Însă, schimbarea cadrului legislativ a adus modificări ale sistemului de finanțare [Dogaru, 2005] a activității de învățământ. Utilizarea unor costuri standard în cazul învățământului preuniversitar va avea un efect pozitiv în ceea ce privește colectarea datelor necesare pentru calcularea acestui indicator.

Dar, la stabilirea modului de calcul al acestor costuri trebuie să avem în vedere:

- structura instituției de învățământ;
- gradul de participare la activitatea de alocare de fonduri necesare finanțării instituției de învățământ a diferiților parteneri sociali.

Finanțarea unităților de învățământ preuniversitar cuprinde [Legea Educației Naționale, 2011]:

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

Finanțarea de bază se face în limitele costului standard per elev/preșcolar, conform metodologiei elaborate de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului.

Finanțarea de bază a învățământului preuniversitar se face după principiul „resursa financiară urmează elevul”, în baza căruia alocația bugetară aferentă unui elev sau unui preșcolar

se transferă la unitatea de învățământ la care acesta învață, cu respectarea prevederilor legii.

Finanțarea de bază asigură desfășurarea în condiții normale a procesului de învățământ la nivel preuniversitar, conform standardelor naționale.

Finanțarea de bază se asigură din bugetul de stat, din sume defalcate din taxa pe valoarea adăugată și alte venituri ale bugetului de stat, prin bugetele locale, pentru următoarele categorii de cheltuieli:

- ❖ cheltuielile cu salariile, sporurile, indemnizațiile și alte drepturi salariale în bani, stabilite prin lege, precum și contribuțiile aferente acestora;
- ❖ cheltuielile cu formarea continuă și evaluarea personalului;
- ❖ cheltuielile cu evaluarea periodică internă a elevilor;
- ❖ cheltuielile materiale și pentru servicii;
- ❖ cheltuielile cu întreținerea curentă.

Finanțarea de bază a unei unități școlare rezulta prin multiplicarea costului standard per elev/preșcolar cu coeficienți specifici unității școlare și cu numărul de elevi și se aproba anual prin hotărâre a Guvernului.

Baza de calcul al fondurilor alocate unităților de învățământ prin și din bugetele locale, pentru finanțarea de bază, o constituie costul standard per elev/preșcolar. Costul standard per elev/preșcolar se determina pentru fiecare nivel de învățământ, filiera, profil, specializare/domeniu. Determinarea costului standard per elev/preșcolar se face de către Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar, în condițiile prezentei legi și conform normelor metodologice elaborate de către Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului și aprobate prin hotărâre a Guvernului. Alocarea fondurilor pentru finanțarea de baza a unității de învățământ se face pe baza unei formule de finanțare aprobate prin Ordin al Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului care ia în considerare costul standard per elev/preșcolar, numărul de elevi/preșcolari din unitatea de învățământ, precum și factorii de corecție dependenți de densitatea de elevi în zona, severitatea dezavantajelor, de limba de predare și alți factori.

Finanțarea complementară asigură cheltuieli de capital, cheltuieli sociale și alte cheltuieli asociate procesului de învățământ preuniversitar de stat.

Finanțarea complementara se asigura din bugetele locale ale unităților administrativ-teritoriale de care aparțin unitățile de învățământ preuniversitar, din sume defalcate din taxa pe valoarea adăugata, pentru următoarele categorii de cheltuieli:

- investiții, reparații capitale, consolidări;
- subvenții pentru internate și cantine;
- cheltuieli pentru evaluarea periodica naționala a elevilor;
- cheltuieli cu bursele elevilor;
- cheltuieli pentru transportul elevilor, conform prevederilor art. 84 alin. (1);
- cheltuieli pentru naveta cadrelor didactice, conform legii;
- cheltuieli pentru examinarea medicala obligatorie periodica a salariaților din învățământul preuniversitar, cu excepția celor care, potrivit legii, se efectuează gratuit;
- cheltuieli pentru concursuri școlare și activități educative extrașcolare organizate în cadrul sistemului de învățământ;
- cheltuieli pentru asigurarea securității și sănătății în munca, pentru personalul angajat, preșcolari și elevi;
- gestionarea situațiilor de urgență;

- cheltuieli pentru participarea în proiecte europene de cooperare în domeniul educației și formării profesionale.

Finanțarea complementară aprobată anual prin legea bugetului de stat se repartizează pe comune, orașe, municipii și sectoare ale municipiului București de către direcțiile generale ale finanțelor publice județene, respectiv a municipiului București și cu asistența tehnică a inspectoratelor școlare județene, respectiv al municipiului București.

Finanțarea de baza și finanțarea complementară se realizează pe baza contractului de management încheiat între directorul unității de învățământ preuniversitar și primarul localității/primarul de sector în a cărei raza teritorială se afla unitatea de învățământ, respectiv cu președintele consiliului județean/primarul de sector, în cazul școlilor speciale.

Finanțarea suplimentară se acordă ca suma globală fixă din bugetul Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului pentru premierea unităților de învățământ preuniversitar de stat cu rezultate deosebite în domeniul incluziunii sau în domeniul performanțelor școlare.

Finanțarea suplimentară se realizează pe baza de contract încheiat între unitatea școlară și finanțator.

Pe lângă fondurile alocate prin bugetul local există fonduri proprii ale unităților de învățământ din donații și sponsorizări care sunt folosite pentru articolele de cheltuieli aferente finanțării complementare.

Conform aceleiași legi „*baza de calcul a fondurilor alocate unităților de învățământ prin și din bugetele locale pentru finanțarea de bază, o constituie costul standard pe elev/preșcolar. Acesta este determinat pentru fiecare nivel de învățământ, profil, specializare, domeniu în funcție de numărul de posturi (cadre legal constituite, de limba de predare, de alți indicatori specifici activității de învățământ, de calitatea personalului din educație și formare profesională, de managementul instituțional, de specificul instruirii și de mediul urban/rural)*”.

Costul standard pe elev/preșcolar este un indicator de fundamentare a necesarului de fonduri [Dogaru, 2002, 2005] care sunt destinate acoperirii cheltuielilor aferente finanțării de bază. Nivelul acestuia este determinat de indicatorii fizici¹ de consum de resurse umane și materiale stabilite prin legi și hotărâri ale guvernului sau prin acte normative elaborate de ministerele și instituțiile centrale de specialitate.

În opinia specialiștilor [Dogaru, 2002], costul standard pe elev/preșcolar este un cost etalon care cuprinde necesarul de fonduri aferente finanțării de baza pentru un elev

¹ Indicatorii fizici de consum: numărul de elevi pe clasă, numărul de norme didactice pe clasă, nivelul salariilor cadrelor didactice stabilite prin lege;

înscris la un anumit nivel de învățământ într-o unitate școlară de un anumit profil care se situează în mediul urban sau rural. Costul standard nu poate fi un cost unic pentru toate unitățile de învățământ și diferă ca mărime în funcție de nivelul de învățământ, profilul unității de învățământ, mediul în care se află (urban sau rural). În cea mai mare parte a situațiilor existente costul standard nu poate fi același cu necesarul de fonduri pentru finanțarea de bază a elevilor dintr-o unitate de învățământ. Între mărimea acestuia și a costului real pe elev/preșcolar există anumite cauze² care conduc la diferențierea acestora.

Diferențierile apărute între cele două costuri nu țin neapărat de calitatea actului managerial și ele pot fi eliminate de la o zi la alta, însă pot fi reduse prin introducerea în rețeaua școlară a unor politici pe termen mediu și lung referitoare la modernizarea spațiilor (de clasă, laboratoare etc.), dezvoltarea infrastructurii administrativ-teritoriale.

Pentru finanțarea de bază a unităților de învățământ necesarul de fonduri care este calculat pe baza acestor costuri standard poate fi mai mare, egal sau mai mic în raport cu bugetul de stat și bugetele locale; de aceea, acoperirea nevoilor de fonduri calculate pe baza acestui indicator au în vedere mai mulți factori, cum sunt: produsul intern brut, totalitatea sumelor alocate la bugetul de stat și cele locale, procentul din produsul intern brut alocat învățământului, politicile legate de personal (în special salariile), investițiile în învățământ, atragerea de surse de la agenții economici cât și a celor externe pentru finanțarea învățământului.

Este cunoscut faptul că volumul sumelor de la bugetul de stat și bugetelor locale destinate învățământului este mult sub nevoia fundamentată pe bază de costuri standard. Mai multe analize efectuate în ultimii ani de Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar evidențiază: nivelul costurilor istorice a fost în fiecare an mai mic decât al costurilor standard cu 15-25% în funcție de nivelul, profilul unității de învățământ, de mediul (rural, urban), fenomenul demografic din zonă, răspândirea unităților școlare.

În calcularea costului standard se au în vedere următoarele categorii de cheltuieli [Dogaru, 2005; M.E.C. 2001]: cheltuieli de personal, cheltuieli materiale și servicii, cheltuieli de perfecționare a personalului.

Relația de calcul este următoarea:

$$Cs_{e/p} = \frac{C_p + C_{ms} + C_{p.p.}}{Nr. \text{ elevi } \text{școlarizați}}$$

² Costul standard se referă la o școală etalon cu un anumit număr de elevi, un anumit număr de clase, un anumit spațiu calculat pentru fiecare elev, pe când o unitate de învățământ poate avea un număr de elevi diferit de cel standard, un spațiu diferit pe elev etc. Costurile reale de personal pe elev pot fi mai mari sau mai mici decât cele standard la nivel de școală, în funcție de gradul de calificare al personalului didactic, vechimea în învățământ a sa, numărul de elevi pe post didactic etc.

unde: $C_{e/p}$ = cost standard pe elev/preșcolar;

C_p = cheltuieli de personal;

C_{ms} = cheltuieli materiale și servicii;

$C_{p.p.}$ = cheltuieli de perfecționare a personalului.

Pentru fiecare categorie de cheltuieli se calculează un cost standard. Astfel, pentru **cheltuielile de personal** relația de calcul este:

$$C_p = \frac{C_{p.d.} + C_{p.n.} + C_{p.aux.} + C_{v.b.} + C_{p.depl.}}{Nr. \text{ elevi școlarizați}}$$

unde: C_p = cheltuieli de personal;

$C_{p.d.}$ = cheltuieli cu salariile personalului didactic;

$C_{p.n.}$ = cheltuielile cu salariile personalului nedidactic;

$C_{p.aux.}$ = cheltuieli cu salariile personalului auxiliar;

$C_{v.b.}$ = viramente de la buget;

$C_{p.depl.}$ = cheltuieli de personal pentru deplasare.

Costul standard pe elev/preșcolar pentru **cheltuielile materiale și servicii** se determină cu ajutorul relației:

$$C_{ms} = \frac{C_u + C_{ams}}{Nr. \text{ elevi școlarizați}}$$

unde: C_{ms} = cheltuieli materiale și servicii;

C_u = cheltuieli utilități;

C_{ams} = alte cheltuieli materiale și servicii

Cheltuielile pentru utilități³ se compun din:

$$C_u = C_i + C_{ie} + C_{acs}$$

unde: C_i = cheltuieli pentru încălzire;

C_{ie} = cheltuieli pentru iluminat;

C_{acs} = cheltuieli apă, canal, salubritate.

Pentru alte cheltuieli materiale și servicii⁴ relația de calcul este:

³ Cheltuielile de încălzire se calculează ca produs între numărul de elevi școlarizați în unitatea de învățământ, norma de consum pentru tipul de încălzire a unității școlare și perioada (iarnă sau vară). Cheltuielile de iluminat se calculează ca produs între numărul de elevi școlarizați în unitatea de învățământ și norma de consum pentru iluminat. Cheltuielile de apă, canal și salubritate se calculează ca produs dintre numărul de elevi școlarizați în unitatea de învățământ, perioada și norma de consum pentru apă și igienizare.

$$C_{ams} = \sum_i^n C_s \times K_i$$

unde: K_i are valori procentuale diferite pentru fiecare tip de cheltuială și se aplică asupra cheltuielilor salariale.

Costul standard/elev pentru cheltuielile de perfecționare a personalului se determină la rândul său cu ajutorul relației:

$$C_{perf.} = \frac{C_p \times 1\%}{Nr. \text{ elevi } \text{școlarizați}}$$

Autorii, considera necesară această prezentare detaliată, ca urmare a regândirii și obținerii a noi formule de finanțare care au la bază eficientizarea procesului de învățământ, astfel încât procesul descentralizării să fie urgentat, iar descentralizarea să asigure eficiență sporită în utilizarea fondurilor în procesul educațional. Costul standard reprezintă astfel, principalul indicator de fundamentare a necesarului de fonduri destinate să acopere cheltuielile aferente finanțării de bază.

Se impun însă, câteva precizări în legătură cu aspectele prezentate cu privire la indicatorul cost standard pe elev/preșcolar [Legea Educației Naționale, 2011; Dogaru, 2005; M.E. C. 2001]:

1. Pentru finanțarea de bază alocarea fondurilor se face potrivit legii pe baza unei formule care ține cont de costul standard, dar și de unii factori de corecție, cum ar fi: densitatea elevilor din zonă, condițiile economice și sociale în care trăiesc și studiază elevii, ponderea elevilor de alte naționalități etc.
2. Astfel, la fundamentarea deciziei de alocare de fonduri unei unități de învățământ, pe lângă costul standard se vor avea în vedere și alți indicatori precum: unii coeficienți de corecție, costurile istorice ale unităților de învățământ și volumul fondurilor care sunt alocate învățământului de la bugetul local.
3. Pentru orientarea fiecărei unități de învățământ în fundamentarea necesarului de fonduri costul standard este un cost de referință fiind în același timp un indicator de comparație cu costurile reale dintr-o școală cât și cu nivelul costurilor istorice ale aceleiași școli. Diferențele între costul standard și necesarul de fonduri ale unei școli reflectă gradul de finanțare al acelei unități

⁴ În categoria „alte cheltuieli materiale și servicii” sunt cuprinse: cheltuieli cu poșta, furnituri birou, materiale pentru curățenie, alte materiale și prestări servicii, materiale de natura obiectelor de inventar, reparații curente, cărți și publicații, alte cheltuieli legale.

de la bugetul local, respectiv politica consiliului local față de instituția de învățământ.

4. La nivelul consiliilor locale pot fi analizate aceste diferențe și cauzele care le generează, astfel încât consiliile locale decid nivelul fondurilor care pot fi alocate fiecărei unități în parte. Totodată, consiliile locale pot lua decizii privind noile politici de dezvoltare, modernizare, finanțare a instituțiilor de învățământ.

Capitolul 3. Indicatori de eficiență utilizați în domeniul învățământului.

Descrierea sistemului de indicatori

- 3.1. Gruparea sistemului de indicatori ai învățământului
- 3.2. Particularități în calcularea indicatorilor de eficiență
- 3.3. Modul de calcul și interpretarea unor indicatori utilizați în domeniul învățământului

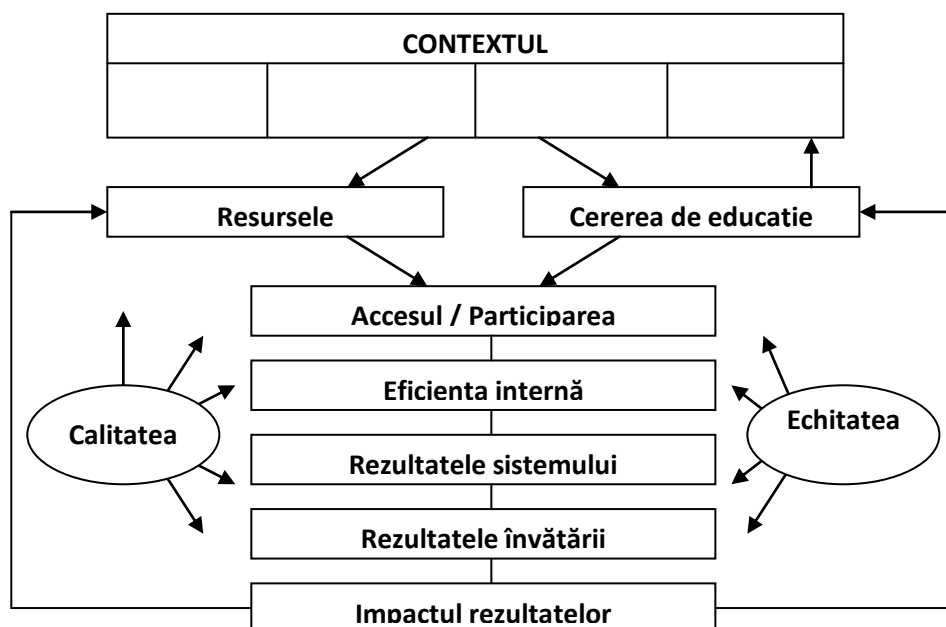
3.1. Gruparea sistemului de indicatori ai educației

În cercetarea întreprinsă, gruparea indicatorilor a fost realizată în funcție de domeniu, probleme specifice sau nivelul de educație. Gruparea este flexibilă și poate fi adaptată în funcție de evoluția nevoilor de analiză și de potențialii beneficiari.

Sistemul de indicatori pentru educație [Barzea et al, 2005,] trebuie să întrunească mai multe condiții:

- să fie un sistem multidimensional încât să poată fi utilizat în diverse circumstanțe, să cuprindă nu numai datele referitoare la învățământ dar și raportările la contextul dat;
- să asigure compatibilitatea cu sistemele de indicatori cele mai cunoscute utilizate de organizațiile internaționale și mai ales europene la care ne raportăm;
- trebuie să acopere principalele domenii ale politicii educaționale (asemănătoare cu grila OECD) și să folosească sistemul internațional de grupare în domeniul educației ISCED;
- să permită utilizări multiple atât în ceea ce privește evaluarea anuală a sistemului de educație (prin indicatori de bază), dar și analize atât la nivel central cât și regional;
- să existe o grilă unică de descriere care să permită standardizarea comunicării și o mare atenție în analizarea datelor statistice.

Gruparea sistemului de indicatori ai educației (figura 3.1.) acoperă cele mai mari patru domenii ale indicatorilor de bază care sunt cuprinse și în sistemele EUROSTAT, OECD, UNESCO.



Sursa: World Education Indicators: Conceptual Framework, 2006

Figura 3.1. Gruparea sistemului de indicatori în domeniul educației și relațiile între diferitele componente

Cele patru domenii se referă la: contextul educației, resursele educației, accesul și participarea la obținerea rezultatelor educației. De asemenea, sistemul național de indicatori cuprinde toate nivelurile de educație precum și formarea profesională continuă.

Sistemul național de indicatori, spre deosebire de alte sisteme internaționale de grupare, cuprinde o categorie aparte de indicatori care pun accent pe calitatea și eficiența educației și formării profesionale. Introducerea acestor indicatori se justifică prin necesitatea monitorizării și evaluării stadiului de realizare a unuia dintre obiectivele prioritare stabilite la Lisabona referitoare la creșterea calității educației.

În același timp, într-o abordare mai amplă OECD stabilește o grilă de grupare a indicatorilor (tabel 3.1.), care permite diverse combinații între componentele și nivelurile sistemului de educație.

Tabelul 3.1.

Matricea de grupare a indicatorilor pentru educație

	1. Rezultatele și produsele educației	2. Factorii și contextul care influențează produsele educației	3. Contextul și constrângerile care influențează implementarea

			politicilor educaționale
A. Participanții individuali la educație și învățare	1.A. Calitatea și distribuția rezultatelor individuale ale educației.	2.A. Atitudinile, participarea și comportamentele individuale.	3.A. Caracteristicile anterioare ale persoanelor care învață.
B. Condițiile de instruire	1.B. Calitatea procesului de instruire	2.B. Practicile de învățare/ predare, climatul clasei.	3.B. Condițiile de învățare ale elevilor și condițiile de muncă ale profesorilor.
C. Furnizorii de servicii educaționale	1.C. Produsele instituțiilor educative și performanțele instituționale.	2.C. Mediul și organizația școlară.	3.C. Caracteristicile furnizorilor de servicii și ale comunităților lor.
D. Sistemul educațional ca întreg	1.D. Performanțele globale ale sistemului educativ.	2.D. Oferta instituțională, alocarea resurselor și politicilor la nivelul global al sistemului educativ.	3.D. Contextul național (educațional, social, economic, și demografic).

Sursa: OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics, Paris, OECD, 2006, p21.

Prin urmare, pentru a fi utilizați indicatorii sunt grupați pe domenii ale politicilor educaționale pe niveluri sau componente ale sistemelor de educație, pe priorități sau obiective ale programelor de reformă.

3.2. Particularități în calcularea indicatorilor de eficiență

Pentru a putea fi utilizați în aprecierea eficienței învățământului [Gherghina, 2006], indicatorii trebuie să reflecte aspectele specifice acestora, iar calcularea lor să fie necesară și să corespundă diferitelor cerințe ale activității educaționale.

Indicatorii eficienței economice a cheltuielilor pentru învățământ [Cicea, 1999], sunt utilizați pentru evidențierea efectelor obținute ca urmare a cheltuielilor de învățământ și determinarea mărimii acestora. Pe baza analizării lor se identifică noi direcții de acțiune pe linia îmbunătățirii folosirii fondurilor bănești în domeniul învățământului.

Subliniem acest aspect deoarece din cercetarea mai multor lucrări pe această temă, am constatat că au fost propuși un număr însemnat de indicatori de eficiență, însă în realitate calcularea lor nu este posibilă, întrucât nu există elementele necesare. De aceea, indicatorii nu pot fi utilizați, rămânând la nivelul unor simple propuneri.

Necesitatea utilizării unui sistem de indicatori [Vasilescu, Românu & Cicea, 2000], este impusă de caracterul complex al eficienței economice a cheltuielilor pentru educație în speță învățământul, deoarece fiecare dintre acești indicatori surprinde un anumit criteriu de eficiență. Eficiența învățământului trebuie exprimată prin indicatori care să exprime calitatea activității depuse în învățământ, comparând efectele cu efortul.

Fiecare indicator trebuie să corespundă nivelului la care se calculează: de exemplu, indicatori calculați la nivel național, județean, local, pe niveluri de învățământ, pe total învățământ etc. Unii indicatori pot fi calculați numai la nivel național, cum sunt:

- cheltuielile publice pentru educație ca procent din PIB;
- proporția cheltuielilor publice curente pe niveluri de educație.

Alți indicatori se calculează la nivel județean sau pe niveluri de educație: rata brută/netă de școlarizare, rata repetenției etc. Există indicatori care se calculează pe sexe, presupunând utilizarea datelor demografice și a celor privind populația școlară. Acești indicatori permit analiza disparităților de gen din perspectiva participării la educație.

Datele care stau la baza calculului indicatorilor trebuie să fie actuale pentru a răspunde scopului în care sunt utilizați indicatorii și anume:

- măsurarea evoluțiilor înregistrate la nivelul sistemului de educație;
- evaluarea impactului politicilor în domeniu;
- stabilirea de noi priorități.

Se impune această necesitate, de a dispune de date recente pentru calcularea indicatorilor, nu numai din perspectiva celor care decid acest lucru, dar și din perspectiva celor care își desfășoară activitatea în sfera sistemului de educație sau chiar a părinților și a elevilor.

Menționăm că toți indicatorii [Gherghina, 2006], atât cei din sistemul național cât și cei utilizați de organizațiile internaționale, prezintă anumite limite care sunt asumate încă din faza de construcție a acestora.

De exemplu, în acest sens, un indicator care nu se poate calcula pentru nivelul terțiar de educație este rata netă de cuprindere, deoarece este dificil să se stabilească o vârstă de cuprindere în cazul acestui nivel, dată fiind durata destul de variată a programelor de pregătire.

Însă, unele limite se pot datora lipsei sau inconsistenței datelor primare, variației fenomenelor pe care le măsoară sau cazurilor de abatere de la o anumită normă. Precizarea acestor limite nu trebuie privită ca o incompetență, ci doar prudența necesară într-o astfel de analiză referitoare la acest sistem extrem de complex cum este sistemul educativ.

În evaluarea eficienței economice a cheltuielilor pentru învățământ [Cistelecan, 2002], sunt folosiți indicatori specifici acestui domeniu, însă aceștia pot fi calculați atât la nivel macroeconomic cât și microeconomic. Indicatorii specifici [Românu & Vasilescu, 1997], surprind particularitățile pe care le prezintă activitatea educațională în evaluarea

eficienței economice și a cheltuielilor pentru educație. Acești indicatori vin în completarea indicatorilor de bază și suplimentari.

Astfel, pot fi calculați [M.E.C., 2005, M.E.C.T.S., 2009), indicatori pe fiecare nivel de învățământ în parte (de exemplu: rata brută de cuprindere în învățământul preșcolar, primar, secundar, terțiar). Pe lângă indicatorii de bază și specifici mai pot fi calculați indicatori privind costul educației, participarea educației, indicatori privind rezultatele educației.

Utilizarea indicatorilor în sistemul național de învățământ permite evaluarea sistemului de educație și formarea profesională (participare și acces la educație și formare profesională, resurse, calitate, eficiență, rezultate) cât și evaluarea realizării obiectivelor politicilor educaționale la nivel național, local a obiectivelor unui program.

Utilizând metode de desfășurare proprii acestui proces, specificul cheltuielilor pentru învățământ este dat de caracterul acestei activități care se desfășoară la nivelul unei unități de învățământ, într-o anumită formă de organizare (nivelul de învățământ, profilul de învățământ) care să corespundă particularităților învățământului comparativ cu celelalte domenii ale economiei naționale.

Ca particularitate în calcularea indicatorilor de eficiență a învățământului, poate fi menționat decalajul între perioada când are loc suportarea efortului de către stat cu acțiunea de învățământ și perioada când se obțin rezultatele (efectele) acestei acțiuni.

Spre exemplu, o generație este pregătită într-o perioadă de 10-16 ani, timp în care se fac cheltuieli cu pregătirea, realizându-se astfel un efort financiar, efectele se observă după terminarea instruirii, în perioada desfășurării vieții active a celor instruiți.

Pentru a asigura comparabilitatea acestor indicatori [Staicu, 2000], care să permită și analiza în funcție de factorul timp, este important ca aceștia să fie calculați folosind metodele de actualizare. În acest mod se stabilește momentul când raportul efort/efect este unitar realizându-se astfel, compensarea cheltuielilor din venituri.

De asemenea, există indicatori pe baza cărora comparabilitatea între sistemele de învățământ ale diferitelor țări poate fi realizată numai într-o anumită măsură (spre exemplu, rata de cuprindere brută sau netă în învățământul obligatoriu).

Datorită faptului că vârsta oficială corespunzătoare învățământului obligatoriu diferă de la o țară la alta, indicatorul asigură comparabilitatea din perspectiva gradului de cuprindere a copiilor la acest nivel de educație dar nu din punctul de vedere al vârstei.

Cu toate că indicatorii eficienței economice ai activității de învățământ [Pârveu, 2004], realizează o comparație a rezultatelor obținute cu sursele consumate, ei trebuie să țină

seama și de alte elemente definatorii, cum sunt: structura resurselor și rezultatelor, calitatea acestora, gradul de abundență, influența factorului timp.

De aceea, în analiza eficienței economice a învățământului [Vasilescu, Gheorghe, Cicea, & Dobrea, 2004], este necesar ca aspectele generale ale eficienței activității de învățământ să fie corelate cu eforturile investiționale. Însă, cum investițiile sunt cheltuieli de o singură dată, iar efectele lor, mai ales în domeniul învățământului, sunt efecte propagate, multiple și pe o perioadă de timp, rezultă complexitatea deosebită a acestei analize.

Prin urmare, sistemul indicatorilor de eficiență calculați pentru activitatea de învățământ au o anumită putere informativă, iar în funcție de cerințe și aspecte pot fi adăugați și alte categorii de indicatori. Indicatorii servesc la elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor educaționale. Sunt transferabili în diverse situații și sunt aplicați în cadrul diverselor obiective ale politicilor educaționale.

Dar, indicatorii nu sunt semnificativi în sine, ca informație detașată de contextul de proveniență, ci doar în raport cu anumite criterii, respectiv obiectivele politicilor educaționale și finalitățile sistemului de învățământ [M.E.C., 2005].

3.3. Modul de calcul și interpretarea unor indicatori utilizați în domeniul educației

O condiție importantă în calcularea indicatorilor este aceea de a stabili cu exactitate ce măsoară fiecare indicator, care este fenomenul, dimensiunea și competența sistemului de educație la care face referire. Prezentarea amplă a metodei de calcul cu precizarea formulei este necesară în condițiile în care unii indicatori pot fi calculați în moduri diferite [Barzea et al, 2005].

Astfel, se folosește o formulă standard, care trebuie să fie adoptată de toți utilizatorii SNIE, evitându-se în acest fel ambiguitățile. Totodată, în prezentarea fiecărui indicator trebuie să se regăsească și modul de interpretare al acestuia pentru a se evita confuziile și în scopul armonizării modalităților de utilizare.

Prezentăm în continuare modul de calcul și interpretarea unui număr de 7 indicatori, considerați relevanți pentru calitatea și eficiența educației.

Cei șapte indicatori calculați și analizați sunt [Bârzea et al, 2005, p.70,72]:

1. Cheltuielile publice pentru educație ca procent din PIB;
2. Cheltuielile publice pentru educație ca procent din totalul cheltuielilor publice;
3. Cheltuielile publice pentru educație ca procent din cheltuielile totale pentru educație;
4. Cheltuielile de personal ca procent din cheltuielile totale pentru educație;

5. Cheltuielile de la bugetul de stat, ca procent din cheltuielile totale pentru educație;
6. Cheltuielile de la bugetul local, ca procent din cheltuielile totale pentru educație;
7. Cheltuielile de la bugetul de stat și de la bugetul local pe elev.

1. Un indicator care se calculează la nivel național dar și pe niveluri de educație îl reprezintă cheltuielile publice pentru educație ca procent din PIB.

Scopul acestui indicator este de a evidenția proporția resurselor alocate educației de Guvern din ceea ce se colectează la buget la nivelul unui an din impozite și taxe.

Relația de calcul a indicatorului este⁵:

$$CPIB_{th} = \frac{TCP_{th}}{PIB_t} * 100$$

unde:

$CPIB_{th}$ – reprezintă procentul cheltuielilor publice pentru educație în anul financiar t, în nivelul h de educație;

TCP_{th} – reprezintă totalul cheltuielilor publice pentru educație în anul financiar t;

PIB_t - produsul intern brut în anul financiar t, în nivelul h de educație;

h – reprezintă un anumit nivel educațional.

Indicatorul reflectă importanța acordată educației în comparație cu celelalte servicii publice furnizate de stat. Calculat pe niveluri de educație acesta reflectă prioritatea alocării de fonduri publice pentru un anumit nivel de educație.

2. Următorul indicator (cheltuielile publice pentru educație ca procent din totalul cheltuielilor publice) se calculează atât la nivel național cât și pe niveluri de educație. Indicatorul evidențiază proporția pe care o alocă Guvernul dezvoltării educației din cheltuielile publice anuale⁶.

Calculul indicatorului se realizează cu ajutorul relației:

$$C_{EDh} = \frac{TCP_{EDh}}{TCP_t} * 100$$

unde:

C_{EDh} – reprezintă procentul cheltuielilor publice pentru educație, în totalul cheltuielilor publice, în nivelul h de educație;

⁵ Indicatorul se calculează prin raportarea volumului cheltuielilor publice totale (curente și de capital) destinate educației, la PIB-ul dintr-un anumit an financiar.

⁶ Se calculează ca raport între cheltuielile publice totale pentru educație și cheltuielile publice totale dintr-un anumit an financiar pe baza datelor de la MFP, MECS și INS.

TCP_{EDh} – reprezintă totalul cheltuielilor publice pentru educație, în anul financiar t;

h – reprezintă un anumit nivel educațional.

Valorile acestui indicator reflectă, ca și cazul anterior, prioritatea acordată de Guvern educației. Subliniem faptul că, în situația analizată, datele referitoare la cheltuielile publice totale pentru educație cuprind doar cheltuielile realizate prin bugetul MECTS, fără a lua în calcul bugetele altor ministere având ca obiect activități de tip educațional.

3. Cel de-al treilea indicator (cheltuielile publice pentru educație ca procent din cheltuielile totale pentru educație) exprimă ponderea finanțării educației din fonduri publice în totalul cheltuielilor pentru educație (publice și private) efectuate într-un an financiar.

Indicatorul poate fi exprimat prin relația:

$$Ch_{pth} = \frac{Ch_{pt}}{Ch_{tet}} * 100$$

unde:

Ch_{pth} – reprezintă ponderea cheltuielilor publice pentru educație în totalul cheltuielilor pentru educație (publice și private), în nivelul de educație h;

Ch_{pt} – reprezintă cheltuielile publice pentru educație, în anul financiar t;

Ch_{tet} – cheltuielile totale pentru educație în anul financiar t.

Este un indicator care poate fi calculat atât la nivel național cât și pe niveluri de educație. Întrucât în calcularea indicatorului sunt incluse și fondurile private se urmărește creșterea acestor fonduri prin apropierea școlii de comunitate și transformarea acestora astfel încât să corespundă nevoilor de dezvoltare.

4. În studiul nostru am cuprins și indicatorul cheltuieli de personal ca procent din cheltuielile totale pentru educație; exprimă mărimea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor pentru educație.

Calcularea acestui indicator se poate realiza atât la nivel național cât și pe niveluri de educație. Relația de calcul este:

$$CpE_{th} = \frac{TCP_{E_{th}}}{TCh_{tet}} * 100$$

unde:

CpE_{th} – exprimă ponderea cheltuielilor de personal pentru educație din totalul cheltuielilor pentru educație în anul t, în nivelul h de educație;

$TcpE_{th}$ – reprezintă totalul cheltuielilor de personal pentru educație în anul t, în nivelul h de educație;

TCh_{tet} – reprezintă totalul cheltuielilor pentru educație în anul t.

5. Indicatorul cheltuielile de la bugetul de stat, ca procent din cheltuielile totale pentru educație reprezintă proporția cheltuielilor pentru educație de la bugetul de stat exprimate ca raport procentual din totalul cheltuielilor pentru educație efectuate într-un an financiar.

Relația de calcul este:

$$Chbs = \frac{Chbs}{Ch_{tot}} * 100$$

unde:

Ch_{bs} - cheltuielile pentru educație de la bugetul de stat, într-un an financiar t;

Ch_{tot} - cheltuielile totale pentru educație (publice și private), în anul financiar t;

Indicatorul exprimă efortul financiar al Guvernului pentru finanțarea sistemului de educație.

6. Cheltuielile de la bugetul local, ca procent din cheltuielile totale pentru educație

Indicatorul exprimă proporția cheltuielilor pentru educație de la bugetul local, exprimate ca raport procentual din totalul cheltuielilor pentru educație efectuate într-un an financiar.

Se calculează ca raport între cheltuielile de la bugetul local și cheltuielile totale pentru educație, într-un anumit an financiar.

Relația de calcul este:

$$Chbl = \frac{Chbl}{Ch_{tot}} * 100$$

unde:

Ch_{bl} - cheltuielile pentru educație de la bugetul de stat, într-un an financiar t;

Ch_{tot} - cheltuielile totale pentru educație (publice și private) , în anul financiar t;

Indicatorul exprimă efortul financiar al administrației locale pentru educație în totalul cheltuielilor pentru educație.

7. Un alt indicator care se calculează atât la nivel național cât și pe niveluri de educație, îl reprezintă cheltuielile de la bugetul de stat și de la bugetul local pe elev/student⁷. Sursa de

⁷ Indicatorul se calculează prin împărțirea valorii alocate de la bugetul de stat/local pentru educație la numărul de elevi înscriși într-un anumit an școlar/universitar. Datele pentru calcularea indicatorului provin de la MFP, MEC, INS.

finanțare pentru acest indicator este bugetul de stat, respectiv bugetul local și reflectă acoperirea unei părți din cheltuielile totale pentru educația unui elev/student.

Relațiile de calcul pentru indicatorii cheltuielilor de la bugetul de stat/local pe elev/student sunt:

$$a) Ch_{bs} / elev = \frac{Ch_{bsth}}{(N_{1h} + N_{2h})}$$

$$b) Ch_{bl} / elev = \frac{C_{hbl}}{(N_{1h} + N_{2h})}$$

unde:

$Ch_{bs} / elev$ și $Ch_{bl} / elev$ – reprezintă cheltuielile pentru educație de la bugetul de stat/local în anul t, la nivelul h de educație;

N_{1h} – reprezintă 1/3 din numărul de elevi înscriși în anul școlar/universitar t-1, în nivelul de educație h;

N_{2h} – reprezintă 2/3 din numărul de elevi înscriși în anul școlar/universitar t, în nivelul de educație h.

Concluzii

În actualul context de dezvoltare a societății românești, prevenirea și combaterea corupției constituie o prioritate pentru toate forțele responsabile, fie că acestea fac parte din cadrul edificiului instituțional statal sau din societatea civilă.

Prin urmare, preocuparea pentru modul de alocare și utilizare a resurselor bugetare pentru sistemul național de învățământ, criteriile de realizare, redistribuire și utilizare a veniturilor încasate în acest domeniu de activitate creează premisele unei analize complexe a eficienței și utilizării acestor fonduri.

De asemenea, aspectele prezentate în această analiză conduc la următoarele concluzii:

- eficiența resurselor financiare alocate instituțiilor de învățământ se află în relație directă cu procesul instructiv-educativ fiind influențată de o serie de variabile cu implicații directe asupra rezultatelor, cum ar fi mărimea și conținutul stocului de cunoștințe, convergența dintre procesul de instruire și utilizare practică a celor însușite;
- întrucât avem ca referință elementele definitorii ale conceptului de eficiență, respectiv relația dintre resursele financiare alocate și rezultatele obținute pe întreg parcursul vieții active a absolvenților, apreciem că fondurile bugetare utilizate pentru finanțarea învățământului nu pot fi judecate în termeni de eficiență imediată;

- eficiența învățământului poate fi exprimată prin indicatori care trebuie să reflecte aspectele specifice acestei activități, iar calcularea lor să fie necesară și să corespundă cerințelor activității respective;
- datele necesare calculării indicatorilor trebuie să fie actuale pentru a răspunde scopului în care sunt utilizați;
- indicatorii prezintă însă anumite limite, care sunt asumate încă din faza de construcție a acestora;
- utilizarea indicatorilor permite evaluarea sistemului de învățământ, cât și evaluarea realizării obiectivelor politicilor educaționale la nivel național, local a obiectivelor unui program;
- în calcularea indicatorilor de eficiență a învățământului poate fi menționat (ca particularitate) decalajul între perioada când are loc suportarea efortului de către stat cu acțiunea de învățământ și perioada când se obțin rezultatele (efectele) acestei acțiuni;
- pentru a asigura comparabilitatea acestor indicatori care să permită și analiza în funcție de factorul timp, este important ca aceștia să fie calculați folosind metodele de actualizare;
- în prezentarea fiecărui indicator trebuie să se regăsească și modul de interpretare a acestuia pentru a se evita confuziile și în scopul armonizării modalităților de utilizare;
- sistemul indicatorilor de eficiență calculați pentru activitatea de învățământ au o anumită putere informativă, sunt transferabili în anumite situații și sunt aplicați în cadrul diverselor obiective ale politicilor educaționale.

Prin studierea indicatorilor se identifică noi direcții de acțiune pe linia îmbunătățirii folosirii fondurilor bănești în domeniul învățământului, aceștia nefiind semnificativi în sine, ca informație ci doar în raport cu anumite criterii, referitoare la obiectivele procesului de învățământ și finalitățile sistemului.

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Definiți noțiunea de: sector public, instituție publică, management financiar public.
2. Enumerați și prezentați principiile finanțării învățământului preuniversitar.
3. Prezentați modul de constituire și alocare a resurselor bugetare pentru învățământul preuniversitar.

4. Prezențați cele trei tipuri de finanțare a învățământului preuniversitar menționate în Legea Educației Naționale.

5. Prezențați modul de grupare a sistemului de indicatori ai educației și particularitățile acestor indicatori.

Sistemul de evaluare:

Eficiența instruirii va fi evaluată atât printr-o grilă de evaluare cât și printr-un chestionar de feedback.

Bibliografie

Bârzea, C. (coordonator, 2005), *Sistemul național de indicatori pentru educație, Manual de utilizare*, București

Burduș, E. (2005), *Tratat de management*, Editura Economica, București

Cicea, C. (1999), *Eficiența economică în sfera social-culturală. Problematika eficienței în activitatea de învățământ, Investițiile și relansarea economică*, Editura Tribuna Economică, București

Cistelean, L.(2002), *Economia, eficiența și finanțarea investițiilor*, Editura Economică

Dogaru, I., Măntăluță, O.(2001), *Sinteze și studii privind finanțarea învățământului preuniversitar de stat*, Editura Tipopress, București

Dogaru, I. (2002), *Formula de finanțare a învățământului preuniversitar din România – studii și proiect*, Ed. Economică, București

Dogaru, I. (coordonator, 2005), *Costuri medii în învățământul preuniversitar. Studii, analize, metodologii*, Editura CERES, București

Dumitrescu, D, (2006), *Procesul generator de cunoștințe în societatea bazată pe cunoaștere*, în lucrarea *Societatea cunoașterii*, I. Gh. Roșca (editor), Editura Economică, București

Gildenhuys, J.S.H. (1997), *Public Financial Management*, 2nd edition, Pretoria: J.L. van Schaik Publishers

Gherghina, R. (2005), *Importanța eficienței în activitatea de învățământ*, Simpozion științific internațional „Integrarea europeană – impact și consecințe”, Universitatea Dimitrie Cantemir, Tg. Mureș

Gherghina, R. (2006), *Particularities în Calculating the Efficiency Indicators of Educational Process*, Conferința Internațională „Man în the Knowledge Based Organization – XIth International Conference”, Sibiu

Gherghina, R. (2009), *Optimizarea și eficientizarea cheltuielilor publice pentru educație*, Editura Universitară, București

Hotărârea de Guvern nr. 1534 din 25 noiembrie 2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar

Legea Educației Naționale, nr.1, publicată în M.O. Partea I, nr.18, din 10 ianuarie 2011

M.E.C.T.S. (2009), *Raport asupra stării sistemului național de învățământ*, București

M.E.C. (2005), *Proiectul pentru învățământul rural*, București

M.E.C. (2005), *Raport asupra stării sistemului național de învățământ*, București

M.E.C. (2005), *Strategia descentralizării învățământului preuniversitar de stat*, București

M.E.C. (2001), *Finanțarea învățământului preuniversitar*, studiile realizate de AGER, în cadrul proiectului de reformă a învățământului preuniversitar finanțat de Banca Mondială, Editura Economică, București

M.E.C. (2001), *Finanțarea învățământului preuniversitar de stat, Studiu*, Editura Economică

Nicolescu,O., Verboncu,I.(2008), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitara, București

Pârvu, D. (2004), *Eficiența investițiilor*, Editura Lumina Lex, București

Românu, I., Vasilescu, I. (1997), *Managementul investițiilor*, Editura Mărgăritar, București

Staicu, F. (2000), *Eficiența economică a investițiilor*, Editura Secorex, București

Strategia Națională Anticorupție privind sectoarele vulnerabile și administrația publică locală 2008 – 2010

Strategia națională anticorupție, 2011-2014, Guvernul României, Ministerul Justiției, București, 2011

Văduva, F. (2010), *Management general*, Editura Universitara, București

Vasilescu, I., Românu I., Cicea, C. (2000), *Investiții*, Editura Economică, București

Vasilescu, I., Gheorghe A., Cicea, C., Dobrea, C. (2004), *Eficiența și evaluarea investițiilor*, Editura EfiCon Press, București

Titlul cursului:

Managementul achizițiilor publice

Formatori:

Nicolae Anghel

Laurențiu Bara

Yvonne Lacrois

Titlul cursului: MANAGEMENTUL ACHIZIȚIILOR PUBLICE

GRUP ȚINTĂ : directori, inspecitori școlari, funcționari publici din administrația publică locală, cu rol în domeniul educației și a identificării vulnerabilităților implicării în procedurile de achiziții publice, cât și în domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Definiția operațională a corupției în proiect: Corupția reprezintă un ansamblu de activități imorale, ilicite, ilegale realizate de indivizi care exercită un rol public și care abuzează de puterea publică pe care o exercită pentru a-și promova anumite interese personale, interese ale altora sau pentru a obține pentru sine beneficii materiale sau financiare.

REZUMAT: Cursul este necesar și util la nivelul grupului țintă întrucât are în vedere formarea resursei umane selectate din MECTS, inspectorate școlare, și administrația publică locală în domeniul achizițiilor publice pornind de la principiile de bază, etapele procesului de achiziție, proceduri de achiziție publică, evaluarea ofertelor operatorilor economici participanți la proceduri pe baza criteriilor de calificare, selecție și atribuire. Achizițiile publice constituie un domeniu extrem de sensibil unde fenomenul corupției este asociat beneficiilor private, unde nerespectarea etapelor procedurale au ca efect crearea unui prejudiciu, rezultat asimilat corupției.

CUVINTE CHEIE : Achiziții Publice, Principii, Proceduri, Documentații de atribuire, Licitatie, Ofertă, Calificare, Selecție, Atribuire, Contract de achiziție, Acord-Cadru, Contestație, Dosarul procedurii.

Obiective generale:

- Interpretarea oricărei situații din prisma principiilor achizițiilor publice;
- Identificarea, încadrarea și alegerea corectă a tipului de procedură de atribuire;
- Identificarea etapelor procesului de achiziție publică ;
- Dezvoltarea de competențe la cursanții participanți în aplicarea modalităților de atribuire a contractelor de achiziții publice.
- Dezvoltarea de competențe la cursanții participanți pentru a face parte din comisii de evaluare a ofertelor operatorilor economici participanți la procedurile de achiziții publice;
- Dezvoltarea cursanților participanți de competența de a diferenția criteriile de calificare și selecție de criteriile de atribuire;
- Dezvoltarea cursanților participanți de competența de a identifica corect tipul de contract de achiziție publică aferent fiecărei achiziții inițiate;

- Dezvoltarea cursanților participanți competența de a analiza posibilitatea de a anula o procedură de achiziții publice cât și de a înțelege modul de soluționare a contestațiilor;
- Întocmirea corectă și păstrarea dosarului de achiziție publică .

Obiective specifice:

- Participanții să fie competenți să aplice principiile achizițiilor publice;
- Participanții să fie competenți să identifice și să aleagă corect procedura de atribuire pentru fiecare contract de achiziție publică;
- Participanții să fie competenți să identifice modalitățile speciale de atribuire;
- Participanții vor fi capabili să identifice pașii necesari a fi parcurși pentru evaluarea ofertelor operatorilor economici participanți la o procedură;
- Participanții vor fi capabili să identifice; criteriile de calificare solicitate de către autoritățile contractante în documentațiile de atribuire cât și criteriile de atribuire utilizate;
- Participanții vor fi capabili să identifice corect tipul de contract de achiziție publică aferent fiecărei achiziții inițiate;
- Participanții vor fi capabili să identifice cazurile în care se poate anula o procedură de achiziție publică cât și modurile în care se pot soluționa contestațiile depuse de către operatorii economici participanți la procedurile de achiziții publice;
- Participanții să fie competenți să întocmească dosarul achiziției publice, să îl păstreze și să îl pună la dispoziția solicitanților.
-

CUPRINS

1. Achizițiile publice – aspecte generale, principii, scop, sistemul național de achiziții publice.....	5
2. Etapele procesului de achiziție.....	8
3. Proceduri, excepții, alegerea procedurii.....	12
4. Modalități speciale de atribuire.....	29
5. Procesul de evaluare a ofertelor. Procedura de deschidere. Procedura de evaluare. Metode de evaluare a ofertelor.....	36

6. Criterii de calificare și selecție. Criterii de atribuire, Atribuirea contractelor de achiziții publice.....	44
7. Tipuri de contracte de achiziție publică.....	56
8. Elemente procedurale specifice – anulare procedură, contestații.....	58
9. Dosarul achiziției publice.....	65

1. Achizițiile publice

Definiții.

Achiziția publică reprezintă cumpărarea unor produse, servicii sau lucrări necesare achizitorului.

Sistemul achizițiilor publice poate fi definit ca totalitatea regulilor și acțiunilor referitoare la cheltuirea fondurilor publice.

Atunci când achizitorul este o instituție publică, aceasta trebuie să fie în mod special precaută atunci când atribuie contracte de achiziții publice, deoarece sunt entități publice finanțate din banii contribuabililor. Această prudență specială poate fi tradusă prin respectarea a două mari principii :

- Obținerea celui mai bun raport calitate – preț: Autorităților contractante le revine responsabilitatea să obțină cel mai bun raport calitate – preț, folosind banii contribuabililor, pentru orice produs pe care vor să îl achiziționeze. Cel mai bun raport calitate – preț nu înseamnă neapărat selectarea ofertei celei mai ieftine, ci a selecta oferta cea mai ieftină în raport cu parametrii stabiliți.

- Garantarea unui tratament echitabil: Aceasta înseamnă respectarea principiilor pieței interne, pe care se fondează directivele referitoare la achizițiile publice și legislația națională care le transpune. Cel mai important dintre aceste principii, egalitatea de tratament, presupune ca toți competitorii să aibă șanse egale de a accede la un contract. Ca să se poată garanta aceste condiții de competitivitate, trebuie aplicate totodată și principiile transparenței.

În România sistemul achizițiilor publice este reglementat printr-o legislație specifică care are drept nucleu prevederile OUG 34/2006, cu modificările și completările ulterioare, și care are drept scop promovarea concurenței, tratamentul egal și nediscriminarea operatorilor economici, asigurarea utilizării eficiente și transparente a fondurilor publice prin aplicarea procedurilor de atribuire de către autoritățile contractante.

Sistemul achizițiilor publice prezintă trei elemente componente și nu se confundă cu Sistemul Electronic de Achiziții Publice care reprezintă un portal electronic pe care sunt postate procedurile de achiziții publice demarate de autorități pentru a asigura o mai mare transparență procesului de achiziție publică. Componentele sistemului achizițiilor publice se referă la:

- a) Cadrul legislativ (OUG 34/2006, HG 925/2006, HG 1660/2006, O.U.G. 30/2006, HG 921/2011)
- b) Sursa de finanțare (identificarea fondurilor necesare prin bugetele proprii);
- c) Supraveghetorii sistemului :
 - Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice – (A.N.R.M.A..P.)
 - Ministerul Economiei și Finanțelor (M.E.F.) – Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice (U.C.V.A.P.)
 - Agenția pentru Serviciile Societății Informaționale – operatorul sistemului electronic de achizitii publice (S.E.A.P.)
 - Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor (C.N.S.C.)
 - Curtea de Conturi.
 - Autoritatea de Audit.

Scopul declarat al OUG 34/2006 este :

- a) promovarea concurenței între operatorii economici;
- b) garantarea tratamentului egal și nediscriminarea operatorilor economici;
- c) asigurarea transparenței și integrității procesului de achiziție publică;
- d) asigurarea utilizării eficiente a fondurilor publice, prin aplicarea procedurilor de atribuire de către autoritățile contractante

Conform prevederilor articolului 2 din OUG 34/2006, pentru atribuirea oricărui contract de achiziție publică, autoritatea contractantă trebuie să țină cont de următoarele șapte principii:

- a) **Nediscriminarea**, adică asigurarea accesului egal al oricărui operator economic de a participa la procedura de atribuire/ de a avea șansa de a deveni contractant;
- b) **Tratament egal**, aplicarea unor reguli, criterii sau cerințe unitare pentru toți operatorii economici, în vederea acordării unor șanse egale de a deveni contractanți;

- c) **Recunoaștere reciprocă**, acceptarea specificațiilor, standardelor sau prescripțiilor tehnice, a diplomelor, certificatelor sau a altor documente emise de autoritățile competente din alte state;
- d) **Transparență**, aplicarea unor căi de comunicare accesibile publicului și părților interesate a informațiilor referitoare la aplicarea procedurilor de atribuire, în mod complet și explicit;
- e) **Proportionalitate**, asigurarea corelației și a echilibrului între necesitățile autorității contractante, obiectul contractului de achiziție publică și cerințele solicitate a fi îndeplinite de către operatorii economici;
- f) **Eficiența utilizării fondurilor publice**, aplicarea procedurilor de atribuire care întetesc competiția și a unor criterii care să evidențieze avantajele de natură economică ale ofertelor cu scopul obținerii celui mai bun raport calitate-preț.
- g) **Asumarea răspunderii**, adică respectarea atribuțiilor specifice de către fiecare persoană implicată în procedura de achiziție (imparțialitate și independență în luarea deciziilor).

În HG 925/2006 la Art 2 alin 1 se face precizarea expresă că, în procesul de aplicare a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică, ***orice situație pentru care nu există o reglementare explicită se interpretează prin prisma principiilor.***

2. Etapele procesului de achiziție publică

Definiții.

Procesul de achiziție publică reprezintă o succesiune de etape ce trebuie parcurse pentru realizarea unei proceduri de achiziție publică în urma căreia se obține un produs/serviciu/lucrare sau dreptul de utilizare al acestuia.

O importanță fundamentală în procesul de achiziție o reprezintă faza pregătitoare. Orice greșeală apărută la acest nivel, va avea un efect negativ atât asupra celorlalte etape, cât și asupra rezultatului final, deoarece fiecare etapă se bazează pe rezultatul celei precedente. De aceea, înainte de a începe o procedură, trebuie definit foarte clar atât obiectul contractului, cât și instrumentele utilizate pentru a se ajunge la rezultatul final.

Etapele procesului de achiziție sunt următoarele :

- a) planificarea achizițiilor – previzionarea nevoilor entității publice la orizontul unui an calendaristic. Identificarea necesităților obiective se realizează la nivelul fiecărui departament/direcție a autorității contractante și se transmit către persoana

responsabilă cu achizițiile care întocmește Programul Anual al Achizițiilor Publice. În cadrul acestei etape există mai multe activități de realizat: estimarea valorii (determinarea unei valori de referință în concordanță cu oferta pieței în scopul de a identifica resursele financiare necesare precum și pentru alegerea procedurilor de atribuire a respectivelor contracte), punerea în corespondență cu codurile prevăzute în vocabularul comun al achizițiilor publice (CPV), ierarhizarea necesităților, identificarea fondurilor necesare realizării achiziției, alegerea procedurii de achiziție în funcție de pragurile stabilite prin legislația specifică (OUG 34/2006)

- b) Întocmirea documentației de atribuire – reprezintă totalitatea documentelor întocmite de autoritatea contractantă privind cerințele formale, tehnice și financiare ce descriu obiectiv natura contractului de achiziție. În baza acestui document operatorii economici își vor elabora oferta. Documentația de atribuire este structurată în trei secțiuni: fișa de date a achiziției, caietul de sarcini și secțiunea de formulare unde sunt stabilite clauzele contractuale și formularele și modelele la care se face referire în fișa de date a achiziției. Fișa de date a achiziției cuprinde informații și instrucțiuni privind datele de identificare ale autorității contractante, obiectul contractului de achiziție publică, procedura aplicată (online sau offline cu sau fără etapă finală electronică), cerințele minime de calificare precum și documentele care urmează să fie prezentate pentru dovedirea îndeplinirii criteriilor de calificare și selecție, data limită de depunere a ofertelor, modul de elaborare și prezentare a propunerii tehnice și financiare, prezentarea mostrelor, informații detaliate și complete privind criteriul de atribuire, precum și precizări legate de cunatumul și modul de constituire a garanțiilor de participare și de bună execuție. Caietul de sarcini reprezintă descrierea obiectivă a produselor, serviciilor sau lucrărilor necesare autorității contractante. În această secțiune a documentației de atribuire se regăsesc specificațiile tehnice definite astfel încât să corespundă necesităților sau exigențelor oricărui utilizator. Clauzele contractuale sunt pe de o parte cele obligatorii (obiectul contractului, plăți și modalități de plată, durata contractului, obligațiile principale ale achizitorului și furnizorului/prestatorului, sancțiuni pentru neîndeplinirea obligațiilor, documentele contractului), iar pe de altă parte regăsim clauze specifice legate de obiectul contractului (subcontractori, garanție de bună execuție, modalitate de ajustare a prețului, termene de executare, recepție, teste, ambalare, marcare, transport). Clauzele specifice nu anihilează clauzele obligatorii.

- c) Chemarea la competiție presupune etapa în care este făcută publică intenția autorității contractante de a achiziționa un anumit produs/serviciu/lucrare. Se realizează publicarea anunțului de participare, punerea la dispoziția operatorilor economici a documentației de atribuire (fie prin publicare, fie prin transmiterea ei către agenții economici interesați), răspuns la solicitările de clarificări, stabilirea regulilor de participare și de evitare a conflictului de interese.
- d) Derularea procedurii de atribuire reprezintă etapa cea mai complexă în cadrul căreia este stabilită componența Comisiei de evaluare, se primesc candidaturile și se selectează candidații (dacă este cazul), au loc runde de discuții (în funcție de procedura de atribuire aleasă), se stabilesc termenele pentru elaborarea ofertelor, se primesc ofertele, are loc deschiderea ofertelor, examinarea și evaluarea ofertelor și stabilirea ofertei câștigătoare prin întocmirea Raportului procedurii sau anularea procedurii, după caz.
- e) Atribuirea contractului de achiziție publică sau încheierea acordului cadru reprezintă etapa în care se notifică oferta câștigătoare, se soluționează eventualele contestații, se semnează contractul și se transmite spre publicare anunțul de atribuire al contractului.
- f) Următoarele etape presupun definitivarea dosarului de achiziție publică și finalizarea contractului prin recepția finală și eliberarea garanției de bună execuție (dacă este cazul).

În cazul aplicării procedurilor de negociere sau dialog competitiv, autoritatea contractantă va întocmi o documentație descriptivă care ține loc de caiet de sarcini și prezintă următoarele informații : necesitățile, obiectivele și constrângerile autorității contractante, specificații referitoare la derularea dialogului pentru identificarea ofertelor sau soluțiilor viabile, posibilitatea de a realiza dialogul în runde succesive în scopul reducerii numărului de oferte sau soluții discutate.

Autoritatea contractantă are dreptul de a iniția aplicarea procedurii de atribuire numai dacă îndeplinesc în mod cumulativ următoarele condiții:

- produsele/serviciile/lucrările sunt cuprinse în programul anual al achizițiilor publice, cu excepția cazului în care necesitatea atribuirii contractului este determinată de apariția unei situații de forță majoră sau caz fortuit;
- sunt identificate sursele de finanțare prin care se asigură fondurile necesare în vederea îndeplinirii contractului de achiziție publică;
- este întocmită documentația de atribuire.

Până la aprobarea bugetului propriu autoritatea contractantă are dreptul de a achiziționa produse și servicii noi, necesare pentru consumul curent, ținând seama de nivelul resurselor financiare care pot fi utilizate cu această destinație, potrivit legii, în perioada respectivă.

3. Tipuri de proceduri de achiziție publică, excepții, alegerea procedurii

Definiții.

Licitația deschisă - procedură de atribuire a contractelor de achiziție publică care se desfășoară într-o singură etapă sau cu organizarea suplimentară a unei etape suplimentare de licitație electronică, la care orice operator economic interesat are dreptul de a depune ofertă.

Licitație restrânsă – procedură de atribuire a contractelor de achiziție publică care se desfășoară în două etape sau cu organizarea suplimentară a unei etape suplimentare de licitație electronică, la care orice operator economic interesat are dreptul de a-și depune candidatura, urmând ca numai candidații selectați să aibă dreptul de a depune oferta.

Cerere de oferte – reprezintă o procedură de achiziție publică, națională, simplificată, care poate fi aplicată în cazul în care valoarea estimată a contractului de achiziție publică este egală sau mai mică decât echivalentul în lei a unor praguri. Se desfășoară într-o singură etapă sau cu organizarea suplimentară a unei etape suplimentare de licitație electronică.

Dialogul competitiv - procedură de atribuire a unui contract de achiziție directă publică, la care orice operator economic are dreptul de a-și depune candidatura și prin care autoritatea contractantă conduce un dialog cu candidații admiși, în scopul identificării uneia sau mai multor soluții apte să răspundă necesităților sale, urmând ca, pe baza soluției/soluțiilor, candidații selectați să elaboreze oferta finală.

Negocierea cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare - reprezintă o procedură de atribuire a unui contract de achiziție publică prin care o autoritate contractantă negociază cu candidații preselecțai/selecțai clauzele contractuale, inclusiv prețul, după publicarea prealabilă a unui anunț de participare. Aceasta se aplică numai în anumite cazuri clar reglementate.

Negocierea fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare - reprezintă o procedură de atribuire a unui contract de achiziție publică prin care o autoritate contractantă negociază cu candidații preselecțai/selecțai clauzele contractuale, inclusiv prețul, fără a exista obligativitatea publicării prealabile a unui anunț de participare. Aceasta se aplică numai în anumite cazuri clar reglementate.

Conform prevederilor OUG 34/2006 se poate identifica una din următoarele proceduri de atribuire:

- Licitatie deschisa (art.73-80 din OUG 34/2006 si art. 31-40 din HG 925/2006)
- Licitatie restransa (art. 81-93 din OUG 34/2006)
- Cerere de oferte (art.124-130 din OUG 34/2006)
- Dialogul competitiv (art. 94-109 din OUG 34/2006)
- Negocierea cu publicarea prealabila a unui anunt de participare (art.110-119 din OUG 34/2006)
- Negocierea fara publicarea prealabila a unui anunt de participare (art.122-123 din OUG 34/2006)

Totodata autoritatea contractanta are posibilitatea de a achizitiona direct produse, servicii lucrari in conditiile in care valoarea estimata a achizitiei nu depaseste echivalentul a 15.000 euro fara TVA, conform art. 19 din OUG 34/2006 cu modificarile si completarile ulterioare.

Regula instituita de legislatia specifica in vigoare se refera la aplicarea procedurilor de licitatie deschisa, licitatie restransa sau cerere de oferte pentru atribuirea unui contract de achizitie publica.

Licitatia deschisa

Se desfasoara, de regula, intr-o singura etapa si se initiaza prin transmiterea spre publicare a unui anunt de participare in SEAP prin care se solicita operatorilor economici interesati depunerea de oferte. Autoritatea contractanta poate decide organizarea unei etape suplimentare de licitatie electronica, caz in care are obligatia de a anunta aceasta decizie in anuntul de participare si in documentatia de atribuire. In legatura cu aceasta procedura, legislatia actuala stabileste diferite termene in care trebuie facuta publicarea anuntului de participare, documentatia de atribuire, termene care pot fi micorate in conditiile expres stabilite.

Termene

Prag (Art 55 alin 2): f/s = 125.000 euro ; I = 4.845.000 euro

Ve > prag	Data transmiterii AP la JOUE - data de depunere a ofertelor	AP transmis electronic la JOUE	DA in SEAP +adresa internet pt DA	
Fără anunt de intenție	52 zile	- 7 zile	- 5 zile	40
Cu publicare anunt de intenție	36 zile	- 7 zile	- 5 zile	24

Orice operator are dreptul de a solicita și de a obține documentația de atribuire și de a obține clarificări în legătură cu aceasta, fapt ce obligă autoritatea contractantă să răspundă în cel mult 3 zile lucrătoare de la primirea solicitării clarificării în mod clar, complet și fără ambiguități. Totodată autoritatea contractantă este obligată să aducă la cunoștința tuturor posibililor ofertanți solicitarea de clarificări și răspunsul dat, prin postarea în SEAP.

Desfășurarea procedurii:

- Transmiterea anunțului de participare
- Primirea solicitărilor pentru obținerea documentației de atribuire
- Remiterea documentației de atribuire operatorilor interesați
- Primirea solicitărilor de clarificări
- Transmiterea răspunsurilor la clarificări
- Numirea comisiei de evaluare
- Primirea ofertelor și a documentelor însoțitoare
- Deschiderea ofertelor în ședința de deschidere și întocmirea procesului verbal
- Examinarea și verificarea îndeplinirii de către ofertanți a condițiilor specificate în fișa de date a achiziției
- Stabilirea clarificărilor necesare cu privire la documentele prezentate de operatorii economici
- Primirea clarificărilor, stabilirea operatorilor economici care îndeplinesc condițiile și eliminarea celor care nu le îndeplinesc
- Examinarea ofertelor tehnice și financiare ale operatorilor economici calificați și stabilirea clarificărilor necesare

- Respingerea ofertelor neconforme, necorespunzătoare sau inacceptabile
- Evaluarea ofertelor declarate admisibile
- Întocmirea raportului procedurii și stabilirea ofertei/ofertelor câștigătoare
- Transmiterea comunicărilor privind rezultatul aplicării procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică
- Încheierea contractului
- Postarea anunțului de atribuire

Autoritatea contractantă are dreptul de a anula procedura de licitație deschisă în următoarele situații:

- Au fost depuse numai oferte inacceptabile, neconforme sau necorespunzătoare;
- Au fost depuse oferte care nu pot fi comparate din cauza modului neuniform de abordare a soluțiilor tehnice și/sau financiare;
- Abateri grave de la prevederile legislative afectează procedura de atribuire sau este imposibilă încheierea contractului;
- CNSC a dispus modificarea documentației de atribuire/altor documente.

Dacă procedează la anularea procedurii de atribuire, autoritatea contractantă are obligația de a comunica în scris în termen de 3 zile lucrătoare, tuturor participanților, decizia de anulare, motivele concrete care au determinat luarea acestei decizii și încetarea obligațiilor ofertanților.

Licitația restrânsă

Caracteristic acestei proceduri este faptul că doar operatorii economici selectați vor putea depune ofertă. Așadar procedura se desfășoară în două etape: prima etapă de selectare a candidaților și etapa a doua de evaluare a ofertelor depuse de candidații selectați.

Acest tip de procedură se poate desfășura și prin licitație electronică, ceea ce presupune organizarea unei etape suplimentare și specificarea acestui aspect în documentația de atribuire.

Demararea licitației restrânse se realizează prin publicarea unui anunț de participare prin care se solicită operatorilor economici depunerea de candidaturi. Acest anunț trebuie transmis spre publicare cu cel puțin 37 de zile înainte de data limită de depunere a candidaturilor pentru contractele a căror valoare este mai mare decât pragurile menționate la art.55 alin.2 și cu cel puțin 10 zile înainte pentru valori mai mici.

Desfășurarea acestei etape:

- Transmiterea spre publicare a anunțului de participare în care sunt specificate criteriile de selecție, regulile aplicabile, numărul minim și maxim al candidaților ce vor fi selectați;
 - Primirea solicitărilor pentru obținerea documentației de atribuire.
 - Remiterea documentației de atribuire operatorilor interesați.
 - Primirea solicitărilor de clarificări.
 - Transmiterea răspunsurilor la clarificări.
 - Numirea comisiei de evaluare.
 - Primirea scrisorilor de interes și a documentelor însoțitoare.
 - Examinarea și verificarea îndeplinirii de către candidați a condițiilor din documentația de atribuire.
 - Stabilirea clarificărilor necesare cu privire la documentele prezentate de operatorii economici.
 - Primirea clarificărilor, calificarea operatorilor economici care îndeplinesc condițiile și eliminarea celor care nu le îndeplinesc.
 - Selectarea candidaților calificați.
 - Întocmirea și înaintarea către conducerea autorității contractante a hotărârii comisiei de evaluare cu privire la selecția candidaților.
 - Transmiterea comunicării privind rezultatul etapei de selectare către toți candidații.
- În această etapă pot apărea situații în care numărul candidaților calificați să fie mai mic de 5 sau mai mic decât cel indicat în anunțul de participare. În acest context, autoritatea contractantă poate lua decizia anulării procedurii sau poate continua procedura doar cu candidații care îndeplinesc criteriile solicitate.

Etapă a doua, de evaluare a ofertelor demarează prin transmiterea invitației de participare către candidații selectați, împreună cu documentația de atribuire. Invitația de participare se transmite cu cel puțin 40 de zile de data limită de depunere a ofertelor.

Desfășurarea acestei etape:

- Transmiterea invitațiilor de participare cu ofertă și a documentației de atribuire tuturor candidaților selectați.
- Primirea solicitărilor de clarificări.
- Transmiterea răspunsurilor la clarificări.
- Primirea ofertelor și a documentelor însoțitoare.
- Deschiderea ofertelor în ședința de deschidere și întocmirea procesului verbal.

- Stabilirea clarificărilor necesare cu privire la documentele prezentate de operatorii economici.
- Primirea clarificărilor, stabilirea operatorilor economici care îndeplinesc condițiile și eliminarea celor care nu le îndeplinesc.
- Examinarea ofertelor tehnice și financiare ale operatorilor economici calificați și stabilirea clarificărilor necesare.
- Respingerea ofertelor neconforme, necorespunzătoare sau inacceptabile.
- Evaluarea ofertelor declarate admisibile.
- Întocmirea raportului procedurii și stabilirea ofertei/ofertelor câștigătoare.
- Transmiterea comunicărilor privind rezultatul aplicării procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică.
- Încheierea contractului.
- Postarea anunțului de atribuire.

Dacă procedează la anularea procedurii de atribuire, autoritatea contractantă are obligația de a comunica în scris în termen de 3 zile lucrătoare, tuturor participanților, decizia de anulare, motivele concrete care au determinat luarea acestei decizii și încetarea obligațiilor ofertanților.

Cererea de oferte

Această procedură este una simplificată, dar care se aplică după reguli similare licitației deschise. Diferența dintre cele două constă în faptul că în cazul cererii de oferte termenele sunt mult reduse. Astfel invitația de participare care presupune demararea procedurii, trebuie publicată în SEAP cu cel puțin 10 zile înainte de data limită de depunere a ofertelor odată cu documentația de atribuire.

Pragurile valorice pentru aplicarea procedurii de cerere de oferte sunt:

- **Pentru contractul de furnizare = 125.000 euro.**
- **Pentru contractul de servicii = 125.000 euro (excepție fac serviciile din Anexa 2B).**
- **Pentru contractul de lucrări = 4.845.000 euro.**

În cazul în care autoritatea contractantă permite accesul nerestricționat la documentația de atribuire, atunci poate reduce perioada de până la data limită de depunere a ofertelor cu 4 zile.

În cazul în care există o singură ofertă depusă, conformă și admisibilă, autoritatea contractantă are dreptul de a o desemna câștigătoare.

Desfășurarea procedurii este identică cu cea de licitație deschisă.

Dialogul competitiv

Autoritatea contractantă are dreptul de a aplica această procedură atunci când sunt cumulate următoarele condiții:

- Contractul în cauză este considerat a fi de complexitate deosebită.
- Aplicarea procedurii de licitație deschisă sau restrânsă nu ar permite atribuirea contractului de achiziție publică în cauză.

Ca și în cazul licitației restrânse, această procedură se desfășoară în etape. Prima etapă este cea de preselecție care se face în baza unor criterii obiective și nediscriminatorii prevăzute în anunțul de participare. Numărul minim al candidaților ce vor fi selectați trebuie precizat în anunțul de participare și nu poate fi mai mic de 3. În cazul în care numărul candidaților selectați este mai mic decât numărul minim indicat în anunțul de participare, atunci autoritatea contractantă poate adopta fie anularea procedurii, fie continuarea procedurii numai cu acei candidați care îndeplinesc criteriile solicitate.

În a doua etapă, cea de dialog cu candidații, vor fi invitați doar acei candidați selectați în prima etapă.

În ultima etapă se evaluează ofertele finale. Oferta se elaborează pe baza soluției sau a soluțiilor identificate în etapa de dialog și trebuie să conțină toate elementele necesare prin care se prezintă modul de îndeplinire a viitorului contract.

Autoritatea contractantă are dreptul de a solicita ofertantului care a depus oferta identificată ca cea mai avantajoasă, reconfirmarea elementelor ofertei sau a angajamentelor asumate.

Aplicând criteriul de atribuire prestabilit în documentația de atribuire, autoritatea contractantă stabilește oferta câștigătoare. Dacă în etapa a doua nu a putut fi identificată nicio soluție viabilă din punct de vedere tehnic, financiar, juridic, atunci autoritatea contractantă va anula procedura.

Negocierea cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare

Această procedură se aplică atunci când:

- În urma aplicării licitației deschise, licitației restrânse, dialogului competitiv sau a cererii de oferte nu a fost depusă nicio ofertă sau au fost depuse numai oferte inacceptabile sau neconforme,
- În situații excepționale, temeinic motivate, atunci când natura lucrărilor / produselor / serviciilor sau riscurile implicate de executarea / livrarea / prestarea acestora, nu permit o estimare inițială globală a prețului contractului ce urmează a fi atribuit,

- Atunci când serviciile care urmează să fie achiziționate sunt de așa natură încât caietul de sarcini nu poate fi întocmit cu precizia necesară desfășurării unei proceduri de licitație,
- Atunci când lucrările ce urmează a fi executate sunt dedicate exclusiv cercetării științifice, experimentării sau dezvoltării tehnologice și numai dacă acestea nu se realizează pentru obținerea unui profit și nici nu urmăresc acoperirea costurilor aferente.

Și această procedură presupune mai multe etape de desfășurare. Și pentru această procedură se poate organiza o etapă suplimentară de licitație electronică cu specificarea în documentația descriptivă.

Negocierea fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare

Această procedură poate fi aplicată atunci când autoritate contractantă se află într-una din situațiile următoare:

- Contractul poate fi atribuit unui anumit operator economic din motive tehnice, artistice sau din cauza unor drepturi de exclusivitate,
- Din motive de extremă urgență, atunci când perioadele pentru derularea procedurilor amintite mai sus nu pot fi respectate. Starea de urgență trebuie să fie determinată de evenimente imprevizibile, care nu se datorează unei acțiuni sau inacțiuni a autorității contractante, iar durata contractului nu poate fi mai mare decât perioada de urgență,
- Atunci când intervine necesitatea suplimentării contractului inițial pentru servicii sau lucrări care nu au putu fi prevăzute inițial. Suplimentarea nu poate depăși 20%, iar în cazuri de excepție 50% din valoarea inițială a contractului. Suplimentarea se va motiva cu argumente tehnice sau economice printr-o notă ce trebuie aprobată de către ordonatorul de credite.
- Atunci când se achiziționează materii prime cotate la bursele de mărfuri, achiziția acestora realizându-se ca urmare a tranzacțiilor de pe piața de disponibil.

Achiziția directă

Achiziția directă sau cumpărarea directă nu reprezintă o procedură de achiziție publică, ci o modalitate de a cumpăra produse, servicii sau lucrări a căror valoare, fără TVA, pentru fiecare produs, serviciu sau lucrare în parte nu depășește un anumit prag valoric (echivalentul în lei a 15.000 euro, așa cum este prevăzut în legislația română în vigoare sau mult mai mare potrivit legislației comunitare).

Autoritățile contractante din România au dreptul de a achiziționa direct produse, servicii sau lucrări, în măsura în care valoarea achiziției, nu depășește echivalentul în lei a 15.000 euro pentru fiecare achiziție de produse, servicii sau lucrări.

Această modalitate de cumpărare are la bază, potrivit legii, un ”document justificativ” (prin document justificativ se poate înțelege o factură fiscală sau un contract, așa cum este de preferat în cazul unui contract de lucrări sau de servicii) care trebuie păstrat de către autoritatea contractantă.

Excepții de la aplicarea OUG 34/2006 cu modificările și completările ulterioare

Pentru orice achiziție realizată, indiferent de procedura aleasă pentru atribuirea contractului, autoritatea contractantă trebuie să țină seama de principiile achizițiilor publice. În cazul în care autoritatea contractantă hotărăște că o anumită achiziție este exceptată de la aplicarea OUG

34/2006, atunci trebuie să țină cont de prevederile HG 925/2006, Art 2 alin 2, în care se precizează că în cazul contractelor a căror atribuire nu intră sub incidența prevederilor OUG 34/2006, autoritatea contractantă **are obligația:**

- de a asigura o utilizare eficientă a fondurilor în procesul de atribuire,
- de a promova concurența între operatorii economici
- de a garanta nediscriminarea,
- de a garanta recunoașterea reciprocă
- de a garanta tratamentul egal al operatorilor economici care participă la atribuirea contractului.

Cazurile în care se face excepție de la aplicarea prevederilor legislației specifice în domeniu sunt detaliate în art. 12-16 din OUG 34/2006, astfel:

- este autoritate contractantă din domeniul apărării și securității naționale, iar prin respectivele contracte (prin HG):
 - 1.se poate conduce la furnizarea unor informații a căror divulgare ar fi contrară intereselor esențiale de securitate ale țării,
 - 2.implică protecția unor interese esențiale de securitate ale țării în legătură cu producția sau comercializarea de arme, muniții și material de război.
 - 3.contractul este inclus în categoria informațiilor secrete de stat, în conformitate cu legislația în vigoare privind protecția informațiilor clasificate
 - 4.îndeplinirea contractului necesită măsuri speciale de siguranță, pentru protejarea unor interese naționale

- se atribuie contracte de servicii care au ca obiect cumpărarea sau închirierea, prin orice mijloace financiare, de terenuri, clădiri existente, alte bunuri imobile ori a drepturilor asupra acestora.
- se atribuie contracte de servicii care se referă la cumpărarea, dezvoltarea, producția **sau** coproducția de programe destinate difuzării, de către instituții de radiodifuziune și televiziune;
- se atribuie contracte de servicii care se referă la prestarea de serviciilor de arbitraj și conciliere;
- se atribuie contracte de servicii care se referă la prestarea de servicii financiare în legătură cu emiterea, cumpărarea, vânzarea sau transferul valorilor mobiliare ori al altor instrumente financiare, în special operații ale autorității contractante efectuate în scopul atragerii de resurse financiare și / sau de capital precum și la prestarea de servicii specifice unei bănci centrale de către Banca Națională a României
- se atribuie contracte de servicii care se referă la angajarea de forță de muncă, respectiv încheierea de contracte de muncă;
- se atribuie contracte de servicii care se referă la prestarea de servicii de cercetare-dezvoltare și ale căror rezultate nu sunt destinate, în mod exclusiv autorității contractante
- se atribuie contracte de servicii ca urmare a:
 1. unui acord internațional încheiat în conformitate cu prevederile Tratatului de aderare, cu unul sau mai multe state care nu sunt membre ale UE și vizează furnizarea de produse sau execuție de lucrări pentru realizarea unui proiect comun și numai dacă prin acordul respective este impusă o procedură specifică;
 2. unui acord internațional referitor la staționarea de trupe și numai dacă prin acordul respectiv a fost prevăzută o procedura specifică,
 3. aplicării unei proceduri specifice unor organisme și instituții internaționale,
 4. atribuirii contractului unei alte autorități contractante sau unei asocieri de autorități contractante, în cazul în care acestea beneficiază de un drept exclusiv pentru prestarea serviciilor respective, în virtutea legii, în măsura în care acestea sunt compatibile cu prevederile Tratatului de aderare. (serviciile prestate de Imprimeria Națională),
 5. atribuirii contractului de servicii publice pe care autoritatea contractantă, în baza competențelor legale pe care le deține, îl acordă unui subiect de drept,

care nu este definit ca autoritate contractantă, pe baza drepturilor speciale sau exclusive.

6. atribuirii contractelor de servicii cuprinse în Anexa 2B din OUG 34/2006 (art.16).

Autoritatea contractantă nu are dreptul de a combina, în cadrul aceluiași contract, servicii incluse în Anexa 2B cât și în Anexa 2A în scopul de a beneficia de excepția de a plicare a prevederilor din Ordonanță.

Alegerea procedurii de achiziție publică

În alegerea procedurii de atribuire, autoritatea contractantă va ține cont de câteva aspecte:

- Complexitatea contractului de achiziție publică respectiv
- Costurile implicate de atribuirea contractului respectiv
- Nivelul de dezvoltare și concurența pe piața din domeniul unde va avea loc achiziția, pentru a se putea alege între licitație deschisă și licitație restrânsă
- Constrângeri cum ar fi urgența, compatibilitatea cu produse, servicii deja existente în cadrul autorității contractante, existența unui singur furnizor, prestator sau executant s.a.

În conformitate cu ***principiul asumării răspunderii***, stabilirea circumstanțelor de încadrare prevăzute de legislație pentru aplicarea fiecărei proceduri sau pentru cumpărarea directă, intră în responsabilitatea exclusivă a autorității contractante. (HG 925/2006 - Art 5)

În toate situațiile în care procedura de atribuire propusă pentru a fi aplicată este alta decât licitația deschisă sau licitație restrânsă autoritatea contractantă are obligația de a elabora o ***notă justificativă*** care va fi realizată de către Compartimentul de achiziții publice și aprobată de ordonatorul de credite.

Autoritatea contractantă are dreptul de a prelungi durata contractelor de furnizare sau de servicii cu caracter de regularitate, încheiate în anul precedent și a căror durată normală de îndeplinire expiră la data de 31 decembrie, dacă se îndeplinesc, în mod **cumulativ**, următoarele condiții:

- în **documentația de atribuire**, elaborată cu ocazia atribuirii contractului inițial, s-a prevăzut posibilitatea de suplimentare a cantităților de produse sau servicii deja achiziționate, precum și nivelul maxim până la care va fi posibilă o astfel de suplimentare;
- în **documentația de atribuire, precum și în contract**, este prevăzută în mod explicit o clauză prin care dreptul AC de a opta pentru suplimentarea cantităților de produse sau de servicii este condiționat de existența resurselor financiare alocate cu această destinație;

- **valoarea estimată a contractului inițial** s-a determinat prin luarea în considerare a variantei în care autoritatea contractantă optează pentru suplimentarea la nivelul maxim prevăzut a cantităților de produse sau servicii;
- prelungirea contractului inițial nu poate depăși o durată de **4 luni** de la data expirării duratei inițiale de îndeplinire a acestuia.

Autoritatea contractantă nu are dreptul de a diviza un contract în mai multe contracte de valoare mai mică în scopul evitării aplicării procedurilor de licitație deschisă, licitație restrânsă. Dacă obiectul contractului care va fi atribuit înglobează mai multe coduri CPV, atunci procedura se va alege în funcție de valoarea cumulată a acestora.

Autoritatea contractantă poate să-și elaboreze proceduri interne pentru achiziționarea: serviciilor din anexa 2B, a serviciilor de cumpărare/închiriere terenuri, clădiri existente, a serviciilor de arbitraj și conciliere, etc, precum și pentru achiziția directă

4. Modalități speciale de atribuire.

Modalitățile de atribuire a contractului de achiziție publică se împart în două categorii:

Tradiționale și Speciale

În cadrul celor ***traditionale*** se enumeră :

1. Procedurile de atribuire

- Licitația deschisă.
- Licitația restransă.
- Dialogul competitiv.
- Negocierea cu anunț prealabil de participare.
- Negocierea fără anunț prealabil de participare.
- Cererea de oferte.

2. Concursul de soluții.

3. Achiziția directă.

În cadrul celor ***speciale*** se enumeră:

- Acordul – cadru.
- Sistemul de achiziție dinamic.
- Licitația electronică.

Definiții.

Acord-cadru – înțelegerea scrisă intervenită între una sau mai multe autorități contractante și unul sau mai mulți operatori economici, al cărei scop este stabilirea

elementelor/condițiilor esențiale care vor governa contractele de achiziție publică ce urmează a fi atribuite într-o perioadă dată, în mod special în ceea ce privește prețul și, după caz, cantitățile avute în vedere;

Sistem de achiziție dinamic - proces în întregime electronic, limitat în timp și deschis pe întreaga sa durată oricărui operator economic care îndeplinește criteriile de calificare și selecție și care a prezentat o ofertă orientativă conformă cu cerințele caietului de sarcini.

Licitație electronică - procesul repetitiv realizat după o primă evaluare completă a ofertelor, în care ofertanții au posibilitatea, exclusiv prin intermediul mijloacelor electronice de a reduce prețurile prezentate și/sau de a îmbunătăți alte elemente ale ofertei; evaluarea finală trebuie să se realizeze în mod automat prin mijloacele electronice utilizate;

Acordul –cadru

Deci, așa cum reiese din definiție acordul-cadru este o înțelegere pentru viitoarele contracte ce vor fi încheiate între autoritatea contractantă și eventualii operatori economici. Regula este că autoritatea contractantă are obligația de a încheia acordul cadru prin aplicarea procedurilor de licitație deschisă sau licitație restransă. Prin excepție de la această regulă, autoritatea contractantă are dreptul de a aplica pentru încheierea acorului-cadru și celelalte proceduri, respectiv: dialogul competitiv; negocierea cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare; negocierea fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare și cererea de oferte. În același timp autoritatea contractantă nu are dreptul de a utiliza în mod abuziv sau impropriu acordurile – cadru, astfel încât să împiedice, să restrângă sau să distorsioneze concurența. Durata unui acord-cadru nu trebuie să depășească mai mult de 4 ani, decât în cazuri excepționale și pe care le poate justifica în special prin obiectul specific al contractelor ce urmează a fi atribuite în baza acordului-cadru respectiv. Contractele care se atribuie în baza unui acord-cadru nu pot fi încheiate decât între autoritatea/autoritățile contractante și operatorul/operatorii economici, care sunt parte a acordului respectiv. Autoritate contractantă nu are dreptul de a atribui contracte subsecvente care au ca obiect prestații de altă natură decât cele stabilite prin acordul-cadru. Când se atribuie un contract de achiziție publică pe baza prevederilor dintr-un acord-cadru, autoritatea contractantă nu are dreptul de a impune sau de a accepta modificări substanțiale ale elementelor/condițiilor stabilite inițial prin acordul-cadru respectiv. Autoritatea contractantă are obligația de a stabili operatorul economic sau, după caz, operatorii economici care vor fi parte a acordului-cadru respectiv, prin aplicarea unor anumite criterii de selecție. Acordul-cadru se poate încheia și cu un singur operator economic, iar acordul respectiv trebuie să prevada cel puțin:

- Obligațiile pe care operatorul economic și le-a asumat prin propunerea tehnică;

- Prețul unitar pe care operatorul economic l-a prevăzut în propunerea financiară și pe baza căruia se va determina prețul fiecărui contract atribuit ulterior.

Contractele ulterioare pe care le încheie autoritatea contractantă se numesc contracte subsecvente acordului-cadru. Aceste contracte se atribuie cu obligația condițiilor tehnice și financiare stabilite în acordul-cadru respectiv. Dacă acordul-cadru se încheie cu mai mulți operatori economici numărul acestora nu poate fi mai mic de 3 în măsura în care există un număr suficient de operatori economici care au îndeplinit criteriile de calificare și selecție și care au prezentat oferte admisibile. Dacă numărul este mai mic decât numărul minim indicat în anunțul/invitația de participare, autoritatea contractantă are dreptul:

- fie de a anula procedura de atribuire pentru încheierea acordului-cadru;
- fie de a cobține procedura de atribuire pentru încheierea acordului-cadru numai cu acel/acei operator/operatori economic/economici care îndeplinește/îndeplinesc criteriile de calificare și selecție solicitate și care au prezentat oferta admisibilă.

În cazul în care autoritatea contractantă încheie acordul-cadru cu mai mulți operatori economici, atunci acordul respectiv trebuie să prevadă cel puțin:

- obligațiile pe care fiecare dintre operatorii economici și le-au asumat prin propunerea tehnică;
- prețul unitar pe care fiecare operator economic l-a prevăzut în propunerea financiară.

Autoritatea contractantă are dreptul de a atribui contracte de achiziție publică subsecvente unui acord-cadru încheiat cu mai mulți operatori economici:

- fie fără reluarea competiției; numai dacă toate elementele/condițiile care vor governa contractele respective au fost stabilite în acordul cadru. Atribuirea contractelor subsecvente se va face în cascadă, în ordinea clasamentului rezultat în urma evaluării ofertelor.
- fie prin reluarea competiției între operatorii economici semnatar ai acordului-cadru.

Este obligatorie respectarea elementelor/condițiilor prevăzute în acordul cadru sau dacă acestea nu au fost clar prevăzute prin detalierea acestora sau utilizarea dacă este necesar unor alte elemente/condiții prevăzute în caietul de sarcini elaborat pentru încheierea acordului cadru respectiv, caz în care se respectă următoarea procedură:

a) pentru fiecare contract ce urmează a fi atribuit, autoritatea contractantă consultă în scris operatorii economici semnatar ai acordului-cadru respectiv;

b) autoritatea contractantă fixează un termen limită suficient pentru prezentarea ofertelor, în acest sens având obligația de a ține cont de aspecte precum complexitatea obiectului și timpul necesar pentru transmiterea ofertelor;

c) ofertele se prezintă în scris, iar conținutul lor rămâne confidențial până când termenul limită stipulat pentru deschidere a expirat;

d) autoritatea contractantă atribuie fiecare contract ofertantului care a prezentat cea mai bună ofertă, pe baza criteriului de atribuire precizat în documentația în temeiul căreia a fost încheiat acordul-cadru.

Avantajele acordului cadru constau în faptul că se pot atribui rapid contracte subsecvente și astfel se satisfac în timp optim necesitățile autorității contractante.

Exemple de contracte ce pot fi atribuite în baza unui acord-cadru:

Contracte de furnizare; consumabile birotică, tehnică de calcul, medicamente, materiale sanitare, didactice, echipamente.

Contracte de servicii; servicii de transport aerian, asigurări, întreținere/mentenanță echipamente IT, service auto, în general cele ce au caracter de regularitate.

Contracte de lucrări; zugrăveli, tencuieli, reparații străzi.

Foarte important este de reținut că acordul cadru nu este baza legală de a angaja fonduri publice. Contractul subsecvent atribuit în baza acordului cadru constituie temeiul legal de plată.

Sistemul de achiziție dinamic

Sistemul de achiziție dinamic este un proces în întregime electronic, limitat în timp și deschis pe întreaga durată oricărui operator economic care îndeplinește criteriile de calificare și selecție și care a prezentat o ofertă orientativă conformă cu cerințele caietului de sarcini.

Sistemul de achiziție dinamic se utilizează numai prin intermediul mijloacelor electronice, prin intermediul SEAP și pentru a achiziția unor produse de uz curent.

Autoritatea contractantă are obligația de a respecta regulile procedurii de licitație deschisă în toate fazele; toate prevederile referitoare la regulile de comunicare și transmitere a ofertelor, astfel încât să se asigure integritatea și confidențialitatea datelor respective și prevederile legale referitoare la semnatura electronică, de a permite oricărui operator economic interesat să depună o ofertă orientativă pentru a fi admis în sistem și să asigure

accesul complet și nerestricționat la documentația de atribuire. Toți ofertanții admiși în sistemul dinamic de achiziție sunt invitați să depună o ofertă fermă la o dată limită stabilită pentru depunerea acesteia. Contractul va fi atribuit operatorului economic care prezintă cea mai avantajoasă ofertă fermă, pe baza aplicării criteriului de atribuire stabilit în anunțul de participare publicat cu ocazia lansării sistemului de achiziție dinamic.

Nu se cer taxe pentru participarea la sistemul de achiziție dinamic, iar durata să nu poate depăși 4 ani, decât în cazuri excepționale, temeinic motivate.

Licitația electronică

Definiție

Licitația electronică este procesul repetitiv, în întregime electronic, ce se realizează după o primă evaluare completă a ofertelor prin care ofertanții au posibilitatea de a reduce prețurile prezentate și/sau de a îmbunătăți alte elemente ale ofertei.

Licitația electronică se aplică utilizând facilitățile tehnice puse la dispoziție de către SEAP prin completarea unor formulare specifice disponibile în sistemul informatic.

Definiție

SEAP – Sistemul electronic de achiziții publice

Licitația electronică se utilizează numai ca etapă finală:

- a licitației deschise
- a licitației restrânse
- a cererii de ofertă
- a negocierii cu publicare prealabilă a unui anunț de participare
- la reluarea competiției dintre operatorii economici care au semnat un acord-cadru în cazul în care se relua competiția
- cu ocazia depunerii ofertelor ferme în vederea atribuirii unui contract de achiziție publică prin utilizarea unui sistem de achiziție dinamic.

Autoritatea contractantă are obligația de a anunța decizia de utilizare a licitației electronice în anunțul de participare și în documentația de atribuire și nu are dreptul de a utiliza în mod abuziv sau impropriu licitația electronică, astfel încât:

- să împiedice, să restrângă sau să distorsioneze concurența, sau
- să modifice obiectul contractului de achiziție publică, astfel cum a fost acesta prevăzut în anunțul de participare și în documentația de atribuire.

Atribuirea contractelor de servicii și de lucrări, care presupun prestații intelectuale cum ar fi consultanță, proiectare și altele asemenea, nu pot face obiectul licitației electronice.

Licitația electronică se poate desfășura în mai multe runde. Pe parcursul efectuării rundelor de licitare, autoritatea contractantă nu are dreptul de a dezvălui identitatea ofertanților. Participarea la etapa finală de licitație electronică este permisă doar operatorilor economici înscriși în SEAP.

Licitația electronică se poate utiliza și ca etapă finală în procedurile de atribuire organizate integral prin mijloace electronice respectiv cele on-line. Licitația electronică se utilizează și în situația în care există o singură ofertă admisibilă. Înainte de lansarea unei licitații electronice, autoritatea contractantă are obligația de a realiza o evaluare inițială integrală a ofertelor, în conformitate cu criteriul de atribuire stabilit în documentația de atribuire. Autoritatea contractantă are obligația de a invita toți ofertanții care au depus oferte admisibile să prezinte prețuri noi și/sau, după caz, valori noi ale elementelor ofertei. Invitația se transmite pe cale electronică, simultan, tuturor ofertanților respectivi. Autoritatea contractantă are obligația de a atribui contractul de achiziție publică conform prevederilor pe baza rezultatului obținut în urma finalizării licitației electronice.

5. Procesul de evaluare a ofertelor. Procedura de deschidere. Procedura de evaluare. Stabilirea ofertei câștigătoare.

Definiții.

Ofertant - orice operator economic care a depus oferta în termenul de depunere a ofertelor indicat în anunțul/invitația de participare;

Oferta - actul juridic prin care operatorul economic își manifestă voința de a se angaja din punct de vedere juridic într-un contract de achiziție publică; oferta cuprinde propunerea financiară și propunerea tehnică;

Operator economic - oricare furnizor de produse, prestator de servicii ori executant de lucrări - persoană fizică/juridică, de drept public sau privat, ori grup de astfel de persoane cu activitate în domeniul care ofera în mod licit pe piața produse, servicii și/sau execuție de lucrări;

Propunere financiară - parte a ofertei ce cuprinde informațiile cu privire la preț, tarif, alte condiții financiare și comerciale corespunzătoare satisfacerii cerințelor solicitate prin documentația de atribuire;

Propunere tehnică - parte a ofertei elaborată pe baza cerințelor din caietul de sarcini sau, după caz, din documentația descriptivă;

Pentru evaluarea ofertelor autoritatea contractantă are obligația de a desemna, pentru atribuirea contractelor de achiziție publică, persoanele responsabile, care se constituie într-o comisie de evaluare. Pe durata derulării procedurii de achiziție, de la deschiderea ofertelor și până la elaborarea raportului procedurii comisia are obligația de a-și îndeplini atribuțiile cu conștiinciozitate și imparțialitate asigurând confidențialitatea informațiilor în toate fazele procesului de evaluare. Atribuțiile comisiei de evaluare sunt următoarele:

- deschiderea ofertelor și, după caz, a altor documente care însoțesc oferta;
- verificarea îndeplinirii criteriilor de calificare de către ofertanți/candidați, în cazul în care acestea au fost solicitate prin documentația de atribuire;
- realizarea selecției/preselecției candidaților, dacă este cazul;
- realizarea dialogului cu operatorii economici, în cazul aplicării procedurii de dialog competitiv;
- realizarea negocierilor cu operatorii economici, în cazul aplicării procedurilor de negociere;
- verificarea propunerilor tehnice prezentate de ofertanți, din punctul de vedere al modului în care acestea corespund cerințelor minime din caietul de sarcini sau din documentația descriptivă;
- verificarea propunerilor financiare prezentate de ofertanți, din punctul de vedere al încadrării în fondurile care pot fi disponibilizate pentru îndeplinirea contractului de achiziție publică respectivă;
- stabilirea ofertelor inacceptabile sau neconforme și a motivelor care stau la baza încadrării ofertelor respective în această categorie;
- stabilirea ofertelor admisibile;
- aplicarea criteriului de atribuire, astfel cum a fost prevăzut în documentația de atribuire, și stabilirea ofertei/ofertelor câștigătoare;
- în cazuri justificate, elaborarea unei propuneri de anulare a procedurii de atribuire;
- elaborarea raportului procedurii de atribuire.

Autoritatea contractantă are dreptul de a decide, cu scopul de a sprijini activitățile de evaluare, de semnarea, pe lângă comisia de evaluare a unor specialiști externi, numiți experți cooptați. Experții cooptați pot fi desemnați încă de la începutul procesului de evaluare sau pe parcursul acestui proces, în funcție de problemele care ar putea impune expertiza acestora.

Experții cooptați nu au drept de vot, însă au obligația de a elabora un raport de specialitate cu privire la aspectele tehnice, financiare sau juridice asupra cărora, pe baza expertizei pe care o dețin, își exprimă punctul de vedere. Numai membrii comisiei de evaluare

au drept de vot. Comisia de evaluare are un rol deosebit de important și foarte dificil. Membrii acesteia este necesar să cunoască legislația în materia achizițiilor publice, să cunoască documentația de atribuire, să cunoască piața în domeniul achiziției, să examineze cu atenție documentele ofertei, să își asume răspunderea cu privire la evaluarea ofertelor. Se recomandă ca numărul membrilor comisiei de evaluare să fie impar pentru a evita imposibilitatea luării unei decizii în cazul egalității de voturi. Cu excepția ședinței de deschidere a ofertelor, la întrunirile comisiei de evaluare au dreptul de a participa numai membrii acesteia și, după caz, experții cooptați. Modul de lucru al comisiei de evaluare este stabilit de comun acord între membrii acesteia, urmând a se avea în vedere calendarul estimativ de aplicare a procedurii și perioada solicitată pentru valabilitatea ofertelor. Autoritatea contractantă va numi o persoană responsabilă cu aplicarea procedurii, acesta devenind și președintele comisiei de evaluare.

Membrii comisiei de evaluare inclusiv președintele acesteia, precum și după caz experții cooptați au obligația de a semna pe proprie răspundere o declarație de confidențialitate și imparțialitate prin care se angajează să nu dezvăluie conținutul ofertelor sau a altor informații de natură să aducă atingere dreptului ofertanților de a și proteja proprietatea intelectuală sau secretul comercial.

Anunțul/invitația de participare precizează ora data și locul unde va avea loc ședința de deschidere a ofertelor. Comisia de evaluare are obligația de a deschide ofertele/candidaturile conform datelor din anunțul/invitația de participare. La ședința de deschidere orice ofertant are dreptul de a fi prezent. În cadrul ședinței de deschidere comisia de evaluare întocmește un proces verbal în care consemnează aspectele formale constatate la deschiderea ofertelor, modul de desfășurare a ședinței de deschidere, elementele principale ale fiecărei oferte respectiv prețul, durata de valabilitate a ofertei, elementele ofertei tehnice care se punctează în cazul în care criteriul de atribuire este „oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”, lista documentelor depuse de fiecare participant. Formularul de ofertă poate fi vizualizat de participanții prezenți în cadrul ședinței de deschidere.

Este foarte important de reținut ca în cadrul ședinței de deschidere nicio ofertă nu poate fi respinsă decât dacă:

- este întârziată,
- nu fac dovada constituirii garanției de participare în cuantumul, forma și perioada de valabilitate solicitate în documentația de atribuire
- depuse la o altă adresă decât cea menționată în anunțul/invitația de participare.

Ofertele pot fi :

- admisibile

- inacceptabile
- neconforme

Procesul verbal al ședinței de deschidere a ofertelor se semează de către toți membrii comisiei și de reprezentanții prezenți la ședința de deschidere. Deciziile cu privire la calificarea ofertanților, la evaluarea ofertelor va fi luată de comisia de evaluare în cadrul unor ședințe ulterioare. Membrii comisiei de evaluare au dreptul de a analiza și evalua documentele depuse de ofertanți/candidați individual și/sau în ședințe comune, însă orice decizie a comisiei de evaluare trebuie să întrunească votul a cel puțin 2/3 dintre membrii săi. Comisia de evaluare are obligația să întocmească înscrisuri prin care se formalizează deciziile adoptate în cadrul procesului de evaluare. În cazul stabilirii ofertei câștigătoare pe bază de punctaj, votul membrilor comisiei de evaluare se reflectă prin punctajul individual acordat fiecărei oferte în parte. În cazul în care se ajunge la eventuale divergențe de păreri între membrii comisiei de evaluare, conducătorul autorității contractante sau, după caz, președintele comisiei va solicita reanalizarea punctelor de divergență, în scopul finalizării în timp util a etapei de evaluare a ofertelor și de stabilire a ofertei câștigătoare. În cazul în care comisia de evaluare nu ajunge la un acord, decizia finală se adoptă cu votul majorității membrilor săi. Membrii comisiei de evaluare care nu sunt de acord cu decizia adoptată au obligația de a-și prezenta punctul de vedere în scris, elaborând în acest sens o notă individuală care se atașează la raportul procedurii de atribuire. Modul de lucru al comisiei de evaluare este stabilit de comun acord de către membrii acesteia avându-se în vedere calendarul estimativ de aplicare a procedurii, perioada de valabilitate a ofertelor și termenul prevăzut pentru stabilirea ofertei câștigătoare.

Membrii comisiei de evaluare au dreptul de a analiza și evalua ofertele individual sau în ședința comună. Deciziile trebuie să întrunească votul a cel puțin 2/3 din numărul membrilor săi. Comisia va consemna prin înscrisuri deciziile adoptate în cadrul procesului de evaluare. Experții cooptați lucrează independent și își exprimă punctul de vedere în scris întocmind un raport de specialitate. Aceștia nu au drept de vot. Examinarea și evaluarea ofertelor se face ulterior verificării documentelor ofertei care are drept scop confirmarea îndeplinirii cerințelor de calificare relevante cu privire la situația personală a ofertantului, capacitatea de exercitare a activității profesionale; situația economică și financiară; capacitatea tehnică sau profesională, standarde de asigurarea calității și de protecție a mediului. Comisia de evaluare are obligația de a stabili care sunt clarificările și completările formale sau de confirmare, necesare pentru evaluarea fiecărei oferte, precum și perioada de timp acordată pentru transmiterea clarificărilor. Comunicarea transmisă în acest sens către ofertant trebuie să fie clară, precisă și să definească în mod explicit și suficient de detaliat în

ce constă solicitarea comisiei de evaluare. În cazul în care ofertantul nu transmite în perioada precizată de comisia de evaluare clarificările/răspunsurile solicitate sau în cazul în care explicațiile prezentate de ofertant nu sunt concludente, oferta sa va fi considerată neconformă.

În cazul în care ofertantul modifică prin răspunsurile pe care le prezintă conținutul propunerii tehnice, oferta sa va fi considerată neconformă. Modificări ale propunerii tehnice se acceptă în măsura în care acestea: pot fi încadrate în categoria viciilor de forma sau erorilor aritmetice; sau reprezintă corectări ale unor abateri tehnice minore, iar o eventuală modificare a prețului, indusă de aceste corectări, nu ar fi condus la modificarea clasamentului ofertanților participanți la procedura de atribuire; Comisia de evaluare are dreptul de a corecta erorile aritmetice sau viciile de formă numai cu acceptul ofertantului. În cazul în care ofertantul nu acceptă corecția acestor erori/vicii, oferta sa va fi considerată neconformă. În cazul în care ofertantul modifică prin răspunsurile pe care le prezintă conținutul propunerii financiare, oferta sa va fi considerată neconformă. Erorile aritmetice se corectează după cum urmează: dacă există o discrepanță între prețul unitar și prețul total, trebuie luat în considerare prețul unitar, iar prețul total va fi corectat corespunzător; dacă există o discrepanță între litere și cifre, trebuie luată în considerare valoarea exprimată în litere, iar valoarea exprimată în cifre va fi corectată corespunzător. Viciile de formă reprezintă acele erori sau omisiuni din cadrul unui document a căror corectare/completare este susținută în mod neechivoc de sensul și de conținutul altor informații existente inițial în alte documente prezentate de ofertant sau a căror corectare/completare are rol de clarificare sau de confirmare, nefiind susceptibile de a produce un avantaj incorect în raport cu ceilalți participanți la procedura de atribuire. Comisia de evaluare are obligația de a respinge ofertele inacceptabile și ofertele neconforme. Comisia de evaluare are obligația de a stabili oferta câștigătoare dintre ofertele admisibile. În cazul în care atribuirea contractului de achiziție publică se face pe baza criteriului "oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic", evaluarea ofertelor se realizează prin acordarea, pentru fiecare ofertă în parte, a unui punctaj rezultat ca urmare a aplicării algoritmului de calcul stabilit în documentația de atribuire. În ordinea descrescătoare a punctajului acordat, comisia de evaluare trebuie să întocmească clasamentul pe baza căruia se stabilește oferta câștigătoare. În cazul în care, atribuirea contractului de achiziție publică se face pe baza criteriului «prețul cel mai scăzut», evaluarea ofertelor se realizează prin compararea prețurilor fiecărei oferte admisibile în parte și prin întocmirea, în ordine crescătoare a prețurilor respective, a clasamentului pe baza căruia se stabilește oferta câștigătoare. Indiferent de criteriul aplicat pentru atribuirea contractului, compararea prețurilor prevăzute în propunerile financiare ale ofertanților se realizează la valoarea fără TVA. În cazul în care autoritatea

contractantă a optat pentru organizarea unei faze finale de licitație electronică atunci la această etapă participă numai ofertanții ale căror oferte au fost declarate admisibile de către comisia de evaluare. Oferta câștigătoare se stabilește după finalizarea etapei de licitație electronică. Înainte de a stabili oferta câștigătoare comisia de evaluare are obligația de a solicita confirmarea noului preț rezultat în urma desfășurării licitației electronice. După finalizarea evaluării ofertelor, comisia de evaluare are obligația de a elabora raportul procedurii de atribuire, care se semnează de către toți membrii comisiei de evaluare, inclusiv de președintele acesteia. Raportul procedurii de atribuire se înaintează conducătorului autorității contractante spre aprobare. După elaborarea raportului procedurii activitatea comisiei de evaluare încetează.

6. Criterii de calificare și selecție. Criterii de atribuire, Atribuirea contractelor de achiziții publice.

Definiții.

Contract de achiziție publică - contractul comercial cu titlu oneros, încheiat în scris între una sau mai multe autorități contractante, pe de o parte, și unul sau mai mulți operatori economici, pe de alta parte, având ca obiect execuția de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii.

Criteriile de calificare reprezintă cerințele minime impuse de autoritatea contractantă care trebuie să fie îndeplinite de către un operator economic pentru a putea fi considerat calificat.

Criteriile de selecție/preselecție reprezintă condițiile pe care trebuie să le îndeplinească operatorul economic calificat în vederea selectării/preselectării.

Criterii de calificare și selecție.

În cadrul procedurilor cu etapă de selecție/preselecție un operator economic calificat nu devine în mod obligatoriu și operator economic selectat.

Criteriile de calificare și selecție odată stabilite nu mai pot fi schimbate pe parcursul aplicării procedurii. Acestea au ca scop demonstrarea potențialului tehnic, financiar și organizatoric al fiecărui operator economic participant la procedură, potențial ce demonstrează capacitatea operatorului economic de a îndeplini corespunzător contractul de achiziție publică. Criteriile se referă numai la:

- a) situația personală a candidatului sau ofertantului;
- b) capacitatea de exercitare a activității profesionale;
- c) situația economică și financiară;

- d) capacitatea tehnică și/sau profesională;
- e) standarde de asigurare a calității;
- f) standarde de protecție a mediului.

Autoritățile contractante sunt obligate să precizeze în anunțul/invitația de participare criteriile de calificare și selecție pe care trebuie să le îndeplinească operatorii economici participanți. Documentația de atribuire trebuie să conțină aceleași cerințe ca și cele precizate în anunțul sau invitația de participare. Aceste criterii se stabilesc în funcție de specificitatea contractului cu respectarea principiului proporționalității, nici foarte permissive, nici foarte restrictive ele trebuie să aibă o legătură concretă cu obiectul contractului care urmează a fi atribuit. Documentele care probează îndeplinirea unor astfel de cerințe trebuie să se limiteze numai la cele strict necesare pentru a se asigura îndeplinirea în condiții optime a contractului respectiv, luându-se în considerare exigențele specifice impuse de valoarea, natura și complexitatea acestuia. Autoritățile contractante nu pot solicita îndeplinirea unor cerințe minime ce ar conduce la restricționarea participării la procedura de atribuire. Este interzisă stabilirea unor cerințe minime care nu prezintă relevanță în raport cu natura contractului și nu pot impune candidaților/ofertanților obligativitatea prezentării unor certificări specifice, aceștia din urmă având dreptul de a prezenta, în scopul demonstrării îndeplinirii anumitor cerințe, orice alte documente echivalente cu o astfel de certificare sau care probează, în mod concludent, îndeplinirea respectivelor cerințe. Autoritatea contractantă are dreptul de a solicita, dacă se consideră necesar, clarificări sau completări ale documentelor prezentate.

Referitor la :

Situația personală a candidatului sau a ofertantului

Autoritatea contractantă **are obligația** de a exclude din procedura aplicată pentru atribuirea contractului de achiziție publică orice ofertant/candidat despre care are cunoștință că, în ultimii 5 ani, a fost condamnat prin hotărârea definitivă a unei instanțe judecătorești, pentru:

- participare la activități ale unei organizații criminale,
- corupție,
- fraudă,
- spălare de bani.

Autoritatea contractantă **are dreptul** de a exclude dintr-o procedură pentru atribuirea contractului de achiziție publică orice ofertant/candidat care se află în oricare dintre următoarele situații:

- a intrat în faliment ca urmare a hotărârii pronunțate de judecătorul-sindic;

- nu și-a îndeplinit obligațiile de plată a impozitelor, taxelor și contribuțiilor de asigurări sociale către bugetele componente ale bugetului general consolidat, în conformitate cu prevederile legale în vigoare în România sau în țara în care este stabilit;

- în ultimii 2 ani nu și-a îndeplinit sau și-a îndeplinit în mod defectuos obligațiile contractuale, din motive imputabile ofertantului în cauză, fapt care a produs sau este de natură să producă grave prejudicii beneficiarilor acestuia;

- a fost condamnat, în ultimii trei ani, prin hotărârea definitivă a unei instanțe judecătorești, pentru o faptă care a adus atingere eticii profesionale sau pentru comiterea unei greșeli în materie profesională;

- prezintă informații false sau nu prezintă informațiile solicitate de către autoritatea contractantă, în scopul demonstrării îndeplinirii criteriilor de calificare și selecție.

Documentele edificatoare pot fi :

- certificate
- caziere judiciare
- alte documente echivalente emise de autorități competente din țara respectivă.

Se poate accepta o declarație pe proprie răspundere sau o declarație dată în fața unui notar.

În cazul în care există incertitudini în ceea ce privește situația personală a respectivilor candidați/ofertanți, autoritatea contractantă are dreptul de a solicita în mod direct informații de la autoritățile competente.

Referitor la :

Capacitatea de exercitare a activității profesionale

Documentația de atribuire trebuie să precizeze documentele prin care operatorul economic participant la procedură își poate demonstra capacitatea de exercitare a activității profesionale.

În acest sens acesta va prezenta documente edificatoare care dovedesc:

- forma de înregistrare ca persoană fizică sau juridică și dacă este cazul, atestarea din punct de vedere profesional, în conformitate cu prevederile din țara în care ofertantul/candidatul este stabilit. Când se solicită atestate, licențe sau alte documente prin care operatorul economic trebuie să facă dovada apartenenței la o anumită profesiune, se va avea în vedere principiul recunoașterii reciproce.

Referitor la :

Situația economică și financiară;

Reprezintă un set de informații prin care operatorul economic demonstrează că are capacitatea de a îndeplini contractul de achiziție publică. Demonstrarea situației economice și financiare se realizează, după caz, prin prezentarea unuia sau mai multor documente relevante, cum ar fi:

- declarații bancare corespunzătoare sau, după caz, dovezi privind asigurarea riscului profesional;
- bilanțul contabil sau extrase de bilanț, în cazul în care publicarea acestor bilanțuri este prevăzută de legislația țării în care este stabilit ofertantul/candidatul;
- declarații privind cifra de afaceri globală sau, dacă este cazul, privind cifra de afaceri în domeniul de activitate aferent obiectului contractului într-o perioadă anterioară, care vizează activitatea din cel mult ultimii trei ani, în măsura în care informațiile respective sunt disponibile; în acest ultim caz autoritatea contractantă are obligația de a lua în considerare și data la care operatorul economic a fost înființat sau și-a început activitatea comercială.

În cazul în care, din motive obiective, justificate corespunzător, operatorul economic nu are posibilitatea de a prezenta documentele solicitate de autoritatea contractantă, acesta are dreptul de a-și demonstra situația economică și financiară și prin prezentarea altor documente pe care autoritatea contractantă le poate considera edificatoare, în măsura în care acestea reflectă o imagine fidelă a situației economice și financiare a candidatului/ofertantului.

Referitor la:

Capacitatea tehnică și/sau profesională.

Capacitatea tehnică și/sau profesională a unui ofertant/candidat se apreciază în funcție de experiența, aptitudinile, eficiența și eficacitatea acestuia, rezultate în urma analizării informațiilor prezentate pe parcursul procedurii de atribuire.

Pentru:

Contract de furnizare, în scopul verificării capacitații tehnice și/sau profesionale a ofertanților/candidaților, autoritatea contractantă are dreptul de a le solicita:

- listă a principalelor livrări de produse efectuate în ultimii 3 ani, conținând valori, perioade de livrare, beneficiari, indiferent dacă aceștia din urmă sunt autorități contractante sau clienți privați. Livrările de produse se confirmă prin prezentarea unor certificate/documente emise sau contrasemnate de o autoritate ori de către clientul beneficiar. În cazul în care beneficiarul este un client privat și din motive obiective, operatorul economic nu are posibilitatea obținerii unei

certificări/confirmări din partea acestuia, demonstrarea livrărilor de produse se realizează printr-o declarație a operatorului economic;

- declarație referitoare la echipamentele tehnice și la măsurile aplicate în vederea asigurării calității, precum și, dacă este cazul, la resursele de studiu și cercetare;
- informații referitoare la personalul/organismul tehnic de specialitate de care dispune sau al cărui angajament de participare a fost obținut de către candidat/ofertant, în special pentru asigurarea controlului calității;
- certificate sau alte documente emise de organisme abilitate în acest sens, care să ateste conformitatea produselor, identificată clar prin referire la specificații sau standarde relevante; mostre, descrieri și/sau fotografii a caror autenticitate trebuie să poată fi demonstrată în cazul în care autoritatea contractantă solicită acest lucru.

Pentru:

Contract de servicii în scopul verificării capacității tehnice și/sau profesionale a ofertanților/candidaților, autoritatea contractantă are dreptul de a le solicita:

- listă a principalelor servicii prestate în ultimii 3 ani, conținând valori, perioade de prestare, beneficiari, indiferent dacă aceștia din urmă sunt autorități contractante sau clienți privați, care se confirmă prin prezentarea unor certificate/documente emise sau contrasemnate de o autoritate ori de către clientul privat beneficiar. În cazul în care beneficiarul este un client privat și din motive obiective, operatorul economic nu are posibilitatea obținerii unei certificări/confirmări din partea acestuia, demonstrarea prestărilor de servicii se realizează printr-o declarație a operatorului economic;
- declarație referitoare la echipamentele tehnice și la măsurile aplicate în vederea asigurării calității, precum și, dacă este cazul, la resursele de studiu și cercetare;
- informații referitoare la personalul/organismul tehnic de specialitate de care dispune sau al cărui angajament de participare a fost obținut de către candidat/ofertant, în special pentru asigurarea controlului calității;
- informații referitoare la studiile, pregătirea profesională și calificarea personalului de conducere, precum și ale persoanelor responsabile pentru îndeplinirea contractului de servicii;
- declarație referitoare la efectivele medii anuale ale personalului angajat și al cadrelor de conducere în ultimii 3 ani;
- dacă este cazul, informații privind măsurile de protecție a mediului pe care operatorul economic le poate aplica în timpul îndeplinirii contractului de servicii;

- informații referitoare la utilajele, instalațiile, echipamentele tehnice de care poate dispune operatorul economic pentru îndeplinirea corespunzătoare a contractului de servicii;
- informații privind partea din contract pe care operatorul economic are, eventual, intenția să o subcontracteze.

Pentru:

Contract de lucrări, în scopul verificării capacității tehnice și/sau profesionale a ofertanților/candidaților, autoritatea contractantă are dreptul de a le solicita:

- listă a lucrărilor executate în ultimii 5 ani, însoțită de certificări de bună execuție pentru cele mai importante lucrări. Respectivele certificări indică beneficiarii, indiferent dacă aceștia sunt autorități contractante sau clienți privați, valoarea, perioada și locul execuției lucrărilor și precizează dacă au fost efectuate în conformitate cu normele profesionale din domeniu și dacă au fost duse la bun sfârșit;
- informații referitoare la personalul/organismul tehnic de specialitate de care dispune sau al cărui angajament de participare a fost obținut de către candidat/ofertant, în special pentru asigurarea controlului calității;
- informații referitoare la studiile, pregătirea profesională și calificarea personalului de conducere, precum și ale persoanelor responsabile pentru execuția lucrărilor;
- declarație referitoare la efectivele medii anuale ale personalului angajat și al cadrelor de conducere în ultimii 3 ani;
- dacă este cazul, informații privind măsurile de protecție a mediului pe care operatorul economic le poate aplica în timpul îndeplinirii contractului de lucrări;
- declarație referitoare la utilajele, instalațiile, echipamentele tehnice de care poate dispune operatorul economic pentru îndeplinirea corespunzătoare a contractului de lucrări.
- informații privind partea din contract pe care operatorul economic are, eventual, intenția să o subcontracteze.

Referitor la:

Standarde de asigurare a calității;

Documentația de atribuire poate conține, în funcție de specificul achiziției cerința de a fi prezentate certificate prin care se atestă respectarea anumitor standarde de asigurare a calității.

Autoritatea contractantă trebuie să se raporteze la sistemele de asigurare a calității bazate pe seriile de standarde europene relevante, certificate de organisme conforme cu seriile

de standarde europene privind certificarea. În conformitate cu principiul recunoașterii reciproce, autoritatea contractantă are obligația de a accepta certificate echivalente emise de organisme stabilite în alte state ale Uniunii Europene. În cazul în care operatorul economic nu deține un certificat de calitate astfel cum este solicitat de autoritatea contractantă, aceasta din urmă are obligația de a accepta orice alte probe sau dovezi prezentate de operatorul economic respectiv, în măsura în care probele/dovezile prezentate confirmă asigurarea unui nivel corespunzător al calității.

Definiție.

Standard – document stabilit prin consens și aprobat de un organism recunoscut, care furnizează-pentru utilizări comune și repetate, anumite reguli, linii directoare și caracteristici referitoare la activități și rezultatele acestora, garantând astfel un nivel optim de ordine într-un context dat. (definiție conform standard european EN 45020-2006)

Tipuri de standarde

- național
- european
- internațional

Referitor la:

Standarde de protecție a mediului.

Dacă se solicită prezentarea unor certificate, emise de organisme independente, prin care se atestă faptul că operatorul economic respectă anumite standarde de protecție a mediului, atunci autoritatea contractantă trebuie să se raporteze:

- fie la sistemul Comunitar de Management Ecologic și Audit (EMAS);
- fie la standarde de gestiune ecologică bazate pe seriile de standarde europene sau internaționale în domeniu, certificate de organisme conforme cu legislația comunitară ori cu standardele europene sau internaționale privind certificarea.

În conformitate cu principiul recunoașterii reciproce, autoritatea contractantă are obligația de a accepta certificate echivalente emise de organisme stabilite în alte state ale Uniunii Europene.

În cazul în care operatorul economic nu deține un certificat de mediu astfel cum este solicitat de autoritatea contractantă, aceasta din urmă are obligația de a accepta orice alte probe sau dovezi prezentate de operatorul economic respectiv, în măsura în care

probele/dovezile prezentate confirmă asigurarea unui nivel corespunzător al protecției mediului.

Criterii de atribuire.

Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică poate fi numai:

- fie oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic;
- fie, în mod exclusiv, prețul cel mai scăzut.

În cazul în care atribuirea contractului de achiziție publică se realizează prin aplicarea procedurii de dialog competitiv, criteriul de atribuire utilizat trebuie să fie numai oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic. Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică, odată stabilit, nu poate fi schimbat pe toată durata de aplicare a procedurii de atribuire.

În cazul aplicării criteriului «oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic», oferta stabilită ca fiind câștigătoare este oferta care întrunește punctajul cel mai mare rezultat din aplicarea unui sistem de factori de evaluare pentru care se stabilesc ponderi relative. În cazul în care, din motive obiective, pe care autoritatea contractantă le poate justifica temeinic, este imposibilă stabilirea exactă a ponderilor relative pentru fiecare factor de evaluare, autoritatea contractantă are obligația de a indica în anunțul de participare și în documentația de atribuire cel puțin ordinea descrescătoare a importanței factorilor de evaluare care urmează să fie utilizați. Factorii de evaluare a ofertei pot fi, alături de preț: caracteristici privind nivelul calitativ, tehnic sau funcțional, caracteristici de mediu, costuri de funcționare, raportul cost/eficiența, servicii post-vânzare și asistență tehnică, termen de livrare sau de execuție, alte elemente considerate semnificative pentru evaluarea ofertelor. Autoritatea contractantă are obligația de a preciza, în mod clar, în invitația/anunțul de participare, precum și în documentația de atribuire, factorii de evaluare a ofertei cu ponderile relative ale acestora.

Nu se pot utiliza criteriile de calificare și selecție ca factori de evaluare a ofertelor. Autoritatea contractantă are obligația de a preciza în documentația de atribuire algoritmul de calcul sau metodologia concretă de punctare a avantajelor care vor rezulta din propunerile tehnice și financiare prezentate de ofertanți. În cazul în care criteriul utilizat este "prețul cel mai scăzut", stabilirea ofertei câștigătoare se realizează numai prin compararea prețurilor prezentate în cadrul ofertelor admisibile, fără să fie cuantificate alte elemente de natură tehnică sau alte avantaje care rezultă din modul de îndeplinire a contractului de către operatorii economici participanți la procedura de atribuire.

Atribuirea contractelor de achiziții publice.

Autoritatea contractantă are obligația de a finaliza procedura de atribuire prin încheierea contractului de achiziție publică sau a acordului-cadru cu ofertantul a cărui ofertă a fost stabilită ca fiind câștigătoare, pe baza propunerilor tehnice și financiare cuprinse în respectiva ofertă. În cazul în care autoritatea contractantă nu poate încheia contractul cu ofertantul a cărui ofertă a fost stabilită ca fiind câștigătoare, datorită faptului că ofertantul în cauză se află într-o situație de forță majoră sau în imposibilitatea fortuită de a executa contractul, atunci aceasta are dreptul să declare câștigătoare oferta clasată pe locul doi, în condițiile în care aceasta există și este admisibilă. În caz contrar, se anulează aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică. Autoritatea contractantă are obligația de a informa operatorii economici implicați în procedura de atribuire despre deciziile referitoare la rezultatul selecției, la rezultatul procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică sau de încheiere a acordului-cadru, la admiterea într-un sistem de achiziție dinamic, la rezultatul concursului de soluții ori, după caz, la anularea procedurii de atribuire și eventuala inițiere ulterioară a unei noi proceduri, în scris și cât mai curând posibil, dar nu mai târziu de 3 zile lucrătoare de la emiterea acestora. Indiferent de momentul inițierii procedurii de atribuire, autoritatea contractantă are obligația de a verifica, înainte de încheierea contractului, respectarea dispozițiilor referitoare la angajarea cheltuielilor din bugetele care intra sub incidența legislației privind finanțele publice. Autoritatea contractantă nu are dreptul ca, fără o justificare temeinică, să întârzie adoptarea unei decizii de finalizare a procedurii de atribuire, să întârzie încheierea contractului/acordului-cadru sau să adopte orice alte măsuri cu scopul de a crea circumstanțe artificiale de anulare a procedurii. Aceste situații sunt considerate încălcări ale principiilor eficiența utilizării fondurilor publice și de asumarea răspunderii.

Ofertantul care se consideră lezat de un astfel de comportament are dreptul de a solicita despăgubiri prin acțiune în justiție. În termen de cel mult 48 de zile de la încheierea contractului/acordului-cadru, autoritatea contractantă are obligația de a transmite spre publicare, un anunț de atribuire a contractului de achiziție publică.

7. Tipuri de contracte de achiziție publică

Definiții.

Contractul de achiziție publică este un contract cu titlu oneros, încheiat în scris între una sau mai multe autorități contractante, pe de o parte, și unul sau mai mulți operatori economici, pe de altă parte, având ca obiect execuția de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii.

Contractul de achiziție publică poate fi privit dintr-o dublă perspectivă: atât ca acord bilateral (înțelegere între părți) cât și ca rezultat al derulării procedurii.

Autoritatea contractantă are posibilitatea de a încheia trei tipuri de contracte de achiziții publice:

- contracte de furnizare (bunuri)
- contracte de servicii;
- contracte de lucrări.

Definiții

Contractele de furnizare sunt contractele în baza cărora se furnizează, prin cumpărare, închiriere sau leasing, cu execuție succesivă sau dintr-o dată, unul sau mai multe produse.

Contractele de servicii sunt contractele în baza cărora se prestează unul sau mai multe servicii.

Contractele de lucrări au ca obiect execuția de lucrări, incluzând sau nu proiectarea acestora sau realizarea unei construcții.

Contractul de achiziție publică care are ca obiect atât furnizarea de produse, cât și prestarea de servicii este considerat:

- contract de furnizare, dacă valoarea estimată a produselor este mai mare decât cea a serviciilor
 - contract de servicii, dacă valoarea estimată a serviciilor este mai mare decât cea a produselor în documentația de atribuire a contractului inițial s-a prevăzut posibilitatea suplimentării cantităților nivelul maxim de suplimentare

Autoritatea contractantă are dreptul de a **prelungi durata** contractelor (HG 925/2006 - Art 6 alin 3) de furnizare cu caracter de regularitate și/sau de servicii cu caracter de regularitate încheiate în anul precedent și a căror durată normală de îndeplinire expiră pe **31.12**, dacă cumulativ se îndeplinesc condițiile:

- în documentația de atribuire și în contract s-a prevăzut o clauză explicită prin care dreptul autorității contractante pentru suplimentare este condiționat de existența resurselor financiare
- în valoarea estimată a contractului inițial s-au luat în calcul și eventualele suplimentări - la nivelul maxim

Prelungirea contractului inițial se poate face în maximum 4 luni de la data expirării.

8. Elemente procedurale specifice – anulare procedură, soluționare contestații.

Anularea aplicării procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică.

De regulă decizia de anulare a procedurii se ia înainte de data transmiterii comunicării privind rezultatul aplicării procedurii de atribuire și înainte de data încheierii contractului.

Se poate anula aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică în următoarele cazuri:

- în cazul în care numărul candidaților care îndeplinesc criteriile de selecție este mai mic decât numărul minim indicat în anunțul de participare;
- dacă au fost depuse numai oferte inacceptabile și/sau neconforme;
- dacă nu a fost depusă nicio ofertă sau dacă au fost depuse oferte care, deși pot fi luate în considerare, nu pot fi comparate din cauza modului neuniform de abordare a soluțiilor tehnice și/ori financiare;
- dacă abateri grave de la prevederile legislative afectează procedura de atribuire sau dacă este imposibilă încheierea contractului.

O procedură se consideră afectată atunci când se îndeplinesc cumulativ, următoarele condiții:

- în cadrul documentației de atribuire și/sau în moul de aplicare a procedurii de atribuire, se constată erori sau omisiuni care au ca efect încălcarea principiilor prevăzute în O.U.G. 34/2006. Prin abateri grave de la prevederile legislative se înțelege că autoritatea contractantă se află în imposibilitatea de a adopta corective, fără ca acestea să conducă, la rândul lor, la încălcarea principiilor prevăzute de O.U.G.34/2006.
- criteriile de calificare și selecție, precum și criteriul de atribuire sau factorii de evaluare prevăzuți în cadrul invitației/anunțului de participare, precum și în documentația de atribuire au fost modificați.

Autoritatea contractantă este obligată de a anula o procedură de atribuire în urma unei hotărâri judecătorești sau a unei decizii în acest sens emisă de către Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor.

Anularea unei proceduri în alte cazuri decât cele precizate constituie contravenție.

Autoritatea contractantă are obligația de a comunica în scris tuturor participanților la procedura de atribuire, în cel mult 3 zile lucrătoare de la data anulării, atât încetarea obligațiilor pe care aceștia și le-au creat prin depunerea de oferte, cât și motivul concret care a determinat decizia de anulare.

Cu excepția negocierii fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare, în cel mult 48 de zile de la anularea procedurii de atribuire, autoritatea contractantă are obligația de a transmite în SEAP informații referitoare la motivele anulării.

Soluționare contestații.

Orice persoană care se consideră vătămată într-un drept ori într-un interes legitim printr-un act al autorității contractante, prin încălcarea dispozițiilor legale în materia achizițiilor publice, poate solicita, prin contestație, anularea actului, obligarea autorității contractante de a emite un act, recunoașterea dreptului pretins sau a interesului legitim pe cale administrativ-jurisdicțională.

Definiții.

Prin ***act al autorității contractante*** se înțelege orice act administrativ, orice altă operațiune administrativă care produce sau poate produce efecte juridice, neîndeplinirea în termenul legal a unei obligații prevăzute de prezenta ordonanță de urgență, omisiunea ori refuzul de a emite un act sau de a efectua o anumită operațiune, în legătură cu sau în cadrul procedurii de atribuire.

Prin ***persoană vătămată*** se înțelege orice operator economic care: are sau a avut un interes legitim în legătură cu respectiva procedură de atribuire sau a suferit, suferă sau riscă să sufere un prejudiciu ca o consecință a unui act al autorității contractante, de natură să producă efecte juridice, ori ca urmare a nesoluționării în termenul legal a unei cereri privind respectiva procedură.

În vederea soluționării contestațiilor pe cale administrativ-jurisdicțională, partea care se consideră vătămată are dreptul să se adreseze Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor. Persoana vătămată poate sesiza Consiliul Național de Soluționare a

Contestațiilor în vederea anulării actului și/sau recunoașterii dreptului pretins ori a interesului legitim, în termen de:

- 10 zile începând cu ziua următoare luării la cunoștință, despre un act al autorității contractante considerat nelegal, în cazul în care valoarea contractului care urmează să fie atribuit, este egală sau mai mare decât echivalentul în lei al 125.000 euro;
- 5 zile începând cu ziua următoare luării la cunoștință despre un act al autorității contractante considerat nelegal, în cazul în care valoarea contractului care urmează să fie atribuit este mai mică decât echivalentul în lei al 125.000 euro. În cazul conținutului

documentației de atribuire, publicată în SEAP data luării la cunoștință este data publicării documentației de atribuire.

După primirea unei contestații, autoritatea contractantă are dreptul de a adopta măsurile de remediere pe care le consideră necesare ca urmare a contestației respective. Orice astfel de măsuri trebuie comunicate contestatorului, celorlalți operatori economici implicați în procedura de atribuire, precum și Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor, nu mai târziu de o zi lucrătoare de la data adoptării acestora. În situația în care contestatorul consideră că măsurile adoptate sunt suficiente pentru remedierea actelor invocate ca fiind nelegale, acesta va trimite Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor și autorității contractante o notificare de renunțare la contestație. În acest caz, autoritatea contractantă nu mai are obligația de a comunica punctul său de vedere către CNSC.

În cazul primirii unei contestații de către Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor, pentru care nu s-a luat act de renunțare, autoritatea contractantă are dreptul de a încheia contractul numai după comunicarea deciziei Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor. Contractul încheiat înainte este lovit de nulitate absolută.

Contestația poate fi respinsă ca tardivă dacă aceasta nu se înaintează atât Consiliului cât și autorității contractante în termenele precizate.

Contestația se formulează în scris și trebuie să conțină următoarele elemente:

- numele, domiciliul sau reședința contestatorului ori, pentru persoanele juridice, denumirea, sediul lor și codul unic de înregistrare.

În cazul persoanelor juridice se vor indica și

- persoanele care le reprezintă și în ce calitate;
- denumirea și sediul autorității contractante;
- denumirea obiectului contractului de achiziție publică și procedura de atribuire aplicată;
- obiectul contestației;
- motivarea în fapt și în drept a cererii;
- mijloacele de probă pe care se sprijină contestația, în măsura în care este posibil;
- semnatura părții sau a reprezentantului persoanei juridice.

În situația în care Consiliul apreciază că în contestație nu sunt cuprinse toate informațiile prevăzute mai sus va cere contestatorului ca, în termen de 5 zile de la înștiințarea prin care i se aduce la cunoștință această situație, acesta să completeze contestația. În cazul în care contestatorul nu se conformează obligației impuse de Consiliu, contestația va fi respinsă.

În vederea soluționării contestației Consiliul are dreptul de a solicita lămuriri părților, de a administra probe și de a solicita orice alte date/documente, în măsura în care acestea sunt relevante în raport cu obiectul contestației. De asemenea, Consiliul are dreptul de a solicita orice date necesare pentru soluționarea contestației și de la alte persoane fizice sau juridice.

Procedura în fața Consiliului este scrisă, iar părțile vor fi audiate numai dacă acest lucru este considerat necesar de către completul de soluționare a contestației. Părțile pot fi reprezentate de avocați și pot depune concluzii scrise în cursul procedurii. Consiliul are obligația de a soluționa contestația în termen de 20 de zile de la data primirii dosarului achiziției publice de la autoritatea contractantă. Consiliul se pronunță mai întâi asupra excepțiilor de procedură și de fond, iar când se constată că acestea sunt întemeiate, nu se mai procedează la analiza pe fond a cauzei. Consiliul examinează din punctul de vedere al legalității și temeiniciei actul atacat și poate pronunța o decizie prin care:

- îl anulează în parte sau în tot,
- obligă autoritatea contractantă să emită un act,
- sau dispune orice altă măsură necesară pentru remedierea actelor ce afectează procedura de atribuire.

Consiliul poate respinge contestația ca fiind:

- nefondată,
- tardivă,
- lipsită de interes,
- lipsită de obiect,
- ca fiind introdusă de o persoană fără calitate sau neîmputernicită să formuleze contestația,
- pe orice altă excepție de procedură sau de fond.

În funcție de soluția pronunțată, Consiliul va decide asupra continuării sau anulării procedurii de achiziție publică. Consiliul nu poate decide atribuirea unui contract către un anumit operator economic.

Decizia Consiliului este obligatorie pentru părți, contractul de achiziție publică încheiat cu nerespectarea deciziei Consiliului fiind lovit de nulitate absolută. Decizia Consiliului va fi motivată și comunicată în scris părților în termen de 3 zile de la pronunțare.

Decizia prin care Consiliul anulează în tot sau în parte actul atacat este obligatorie pentru autoritatea contractantă.

Căi de atac împotriva deciziilor Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor

Instanța competentă să soluționeze plângerea formulată împotriva deciziei pronunțate de Consiliu este curtea de apel, secția de contencios-administrativ și fiscal în a cărei rază se află sediul autorității contractante. Cu excepția cazurilor în care plângerea are ca obiect contestarea amenzii, Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor nu are calitatea de parte în proces.

9. Dosarul achiziției publice

Autoritatea contractantă are obligația de a întocmi și de a păstra dosarul achiziției publice. Acesta cuprinde informații privind toate activitățile desfășurate în cadrul unei proceduri de atribuire. De aceea autoritatea contractantă va include în dosarul achiziției publice toate documentele și înregistrările care fac referire la derularea procedurii de achiziție publică. Întocmirea dosarului achiziției publice este obligatorie pentru orice procedură de atribuire aleasă.

Dosarul achiziției cuprinde cel puțin următoarele documente:

- Opis al documentelor.
- Copia filei de buget.
- Nota privind determinarea valorii estimate, fără TVA.
- Înregistrările care dovedesc transmiterea anunțului de participare și anunțul de participare și/sau invitația de participare.
- Înregistrările care dovedesc transmiterea anunțului de intenție și anunțul de intenție
- Documentația de atribuire.
- Nota justificativă privind alegerea criteriilor de selecție.
- Nota justificativă privind alegerea criteriului de atribuire.
- Nota justificativă privind alegerea procedurii.
- Nota justificativă privind accelerarea procedurii de atribuire.
- Procesul verbal de deschidere a ofertelor
- Raportul procedurii.
- Oferta câștigătoare în original
- Ofertele necâștigătoare

- Contractul de achiziție publică/acordul-cadru, semnate
 - Înregistrările care dovedesc transmiterea anunțului de atribuire și anunțul de atribuire
 - Înregistrările care dovedesc păstrarea garanției de bună execuție și garanția de bună execuție
 - Documentele constatatoare privind îndeplinirea obligațiilor contractuale
- Acesta se întocmește de către compartimentul specializat, are caracter de document public, iar accesul la informațiile conținute de acesta nu poate fi restricționat decât în măsura în care aceste informații sunt clasificate sau protejate de drept de proprietate intelectuală, potrivit legii.

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Enumerați etapele procesului de achiziții.
2. Modalități speciale de atribuire.
3. În ce constă procesul de evaluare a ofertelor.
4. Enumerați tipurile de contracte de achiziție publică.
5. Ce cuprinde dosarul achiziției publice.

Sistem de evaluare. Eficiența procesului de instruire va fi realizată atât prin evaluarea cunoștințelor dobândite de participanți printr-o grilă de evaluare, cât și pe baza unei evaluări globale subiective a participanților printr-un chestionar de feedback.

Nume și prenume.....

Deumirea cursului.....

Perioada

CHESTIONAR DE EVALUARE

1. Asumarea răspunderii este un principiu al procesului achizițiilor publice.

ADEVARAT

FALS

2. Completați cu noțiunile potrivite urmatorul text:

Procedura de LICITAȚIE RESTRÂNSĂ se desfășoară de regulă înetape.

3.Cererea de oferte SE APLICĂ :

În cazul în care valoarea estimată fără TVA a contractului este mai mică sau egală cu :

Furnizareeuro.

Servicii.....euro.

Lucrari.....euro.

4.Unește elementele care se potrivesc din cele 2 coloane.

CERERE DE
LICITAȚIE
CUMPĂRARE

DESCHISĂ
OFERTE
DIRECTĂ

5.Persoana responsabilă de atribuirea contractului de achiziție publică este:

Șeful compartimentului administrativ.

Președintele comisiei de evaluare.

Directorul economic.

Juristul instituției.

BIBLIOGRAFIE

OUG 34/2006

HG 925/2006

HG 1660/2006

O.U.G. 30/2006

HG 921/2011

Titlul cursului:

Managementul performanței în instituțiile publice de învățământ

Formatori:

Florin Văduva

Marilena Ciobănașu

Mihai Petru Craiovan

Titlul cursului: Managementul performanței în instituțiile publice de învățământ

Grup țintă: Directori, inspectori școlari, profesori, funcționari publici din administrația publică locală cu rol în domeniul educației și în domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Definiția operațională a corupției în proiect: Corupția reprezintă un ansamblu de activități imorale, ilicite, ilegale realizate de indivizi care exercită un rol public și care abuzează de puterea publică pe care o exercită pentru a-și promova anumite interese personale, interese ale altora sau pentru a obține pentru sine beneficii materiale sau financiare.

Rezumat: Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor din organizații. Vorbim, în fapt, de un ansamblu de acțiuni speciale, create pentru a îmbunătăți rezultatele companiilor (organizațiilor), departamentelor (compartimente) și ale angajaților. Ca element al acestui sistem de management, evaluarea performanțelor reprezintă o analiză periodică, retrospectivă a rezultatelor obținute ca urmare a derulării strategiilor propuse. Pe lângă evaluare, **managementul performanței** mai cuprinde: definirea rolurilor fiecărui departament/ individ, stabilirea indicilor de performanță (ce anume definește performanța); a standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța); comunicarea rolurilor, indicilor și standardelor și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu propice reușitei.

Perfecționarea profesională are menirea de a păstra și dezvolta cunoștințele profesionale și deprinderile formate în timpul pregătirii profesionale, de a acumula noi tehnici de lucru, specializarea în anumite domenii de activitate, racordarea la elementele de noutate determinate de progresul științific și tehnic.

Perfecționarea managerilor urmărește însușirea cunoștințelor și metodelor manageriale, formarea și dezvoltarea aptitudinilor de conducere, precum și a atitudinilor necesare unei conduceri științifice. area profesională are menirea de a păstra și dezvolta cunoștințele profesionale și deprinderile formate în timpul pregătirii profesionale, de a acumula noi tehnici de lucru, specializarea în anumite domenii de activitate, racordarea la elementele de noutate determinate de progresul științific și tehnic.

Perfecționarea managerilor urmărește însușirea cunoștințelor și metodelor manageriale, formarea și dezvoltarea aptitudinilor de conducere, precum și a atitudinilor necesare unei conduceri științifice.

Considerată ca o modalitate prin care fiecare persoană ajunge să-și desfășoare activitatea cu maxim de randament, perfecționarea profesională constituie, din punct de vedere uman, o condiție esențială a progresului.

Dificultățile învățării de adulți sunt datorate stereotipiilor și atitudinilor conservatoare care determină interpretarea noilor cunoștințe prin sistemul vechi cognitiv și acțional. De asemenea, se constată diminuarea deprinderilor de a învăța organizat, blocaje în fața problemelor prea abstracte, apariția stresului și anxietății competiționale la învățatură. Toate acestea se datorează și modificărilor fiziologice și psihologice care survin odată cu înaintarea în vârstă.

Procesul de perfecționare are însă consecințe benefice. Astfel, este reimpulsionat procesul general al dezvoltării, persoanele care au participat la asemenea programe dovedesc o mai mare voiciume intelectuală și activism social, se îmbunătățesc structurile implicate în învățare și scade gradul de alienare datorat vârstei.

În cazul managerilor, sunt necesare metode care să solicite și să dezvolte capacitățile de gândire și de decizie, să faciliteze participarea grupului la rezolvarea problemelor specifice de conducere, să stimuleze imaginația și să valorifice cunoștințele și experiența participanților la programul de perfecționare.

Cursul de față este structurat pe trei capitole: capitolul 1 - *Managementul performanței*; capitolul 2 - *Managementul performanței în instituțiile publice de învățământ*; capitolul 3 - *Tehnici de evaluare a performanțelor*.

În conținutul capitolului 1 se regăsesc: definițiile și caracteristicile generale ale managementului performanței dar și caracteristicile managementului performanței educației; factorii care influențează managementul performanței.

Capitolul 2 cuprinde informații referitoare la: etapele premergătoare elaborării unui plan strategic; conceperea sistemului de măsurare a performanței; stabilirea unui sistem informațional de colectare, analiză și raportare a datelor; adoptarea unui sistem de îmbunătățire continuă a performanței.

Capitolul 3 cuprinde tehnicile de evaluare a performanțelor: fișa de apreciere, scala grafică, sistemul de comparare, tehnica incidentelor critice, scala comportamentului așteptat, scala comportamentului observat, centrul de evaluare, autoevaluarea, evaluarea de către cei egali, evaluarea efectuată de către subordonați.

Cuvinte cheie: managementul performanței; educație; instituții publice de învățământ; evaluarea performanțelor; plan strategic; fișa de apreciere; scală grafică; centrul de evaluare; autoevaluare.

Obiective generale:

- Prezentarea caracteristicilor managementului performanței în instituțiile publice de învățământ precum și a factorilor care influențează managementul performanței;
- Dezvoltarea cunoștințelor și a competențelor în procesul de evaluare și formare a personalului din sistemul educațional;
- Prezentarea și operaționalizarea principalelor modele de evaluare a eficienței și calității procesului didactic și de interrelaționare din instituțiile publice de învățământ.

Obiective specifice:

- Identificarea caracteristicilor managementului performanței în educație;
- Analiza factorilor care influențează managementul performanței;
- Prezentarea etapelor elaborării planului strategic;
- Analiza metodei *balanced scorecard* utilizată pentru realizarea etapei de concepere a sistemului de măsurare a performanței;
- Prezentarea etapelor parcurse în re-proiectarea sistemului informațional al organizației;
- Prezentarea și analiza tehnicilor de evaluare practicate cu succes în evaluarea performanțelor.

CUPRINS

Cap.1. Managementul performanței	7
1.1. Definiție și caracterizare generală.	7
1.2. Caracteristici generale ale managementului performanței	13
1.3. Caracteristicile managementului performanței în educație	19
1.4. Factorii care influențează managementul performanței	25
Cap.2. Managementul performanței în instituțiile publice de învățământ	26
2.1. Elaborarea planului strategic	31
2.2. Conceperea sistemului de măsurare a performanței	42
2.3. Stabilirea unui sistem informațional/ informatic de colectare, analiza și raportare a datelor	51
2.4. Adoptarea unui sistem de îmbunătățire continuă a performanței	53
Cap. 3. Tehnici de evaluare a performanțelor	53
3.1. Fișa de apreciere	54
3.2. Scala grafică	61
3.3. Sistemul de comparare	64
3.4. Tehnica incidentelor critice	66
3.5. Scala comportamentului așteptat	66
3.6. Scala comportamentului observat	67
3.7. Centrul de evaluare	68
3.8. Autoevaluarea	69
3.9. Evaluarea de către cei egali	71
3.10. Evaluarea efectuată de către subordonați	71
Evaluare	73
Bibliografie	73

Capitolul 1. Managementul performanței

1.1. Definiție și caracterizare generală.

Dintre toate concepțiile manageriale, managementul performanței pare a fi concepția cu cea mai lungă evoluție din istorie, datorită faptului că reflectă nivelul de maturitate organizațională. Originea exactă a evaluărilor performanței nu este cunoscută, dar practica datează încă din secolul al III-lea când împărații dinastiei Wei (221-265 d.Hr.) au evaluat performanța membrilor oficiali ai familiei [Banner & Cooke, 1984; Coens & Jenkins, 2000].

Managementul performanței este un termen omniprezent în mediul de afaceri de astăzi. Este încorporat în literatura a numeroase discipline și este utilizat la toate nivelele organizaționale. În managementul științific, performanța este asociată cu două procese cheie: managementul performanței și măsurarea performanței. Aceste două procese cheie nu pot fi separate unul de celalalt întrucât managementul performanței este atât un predecesor cât și un continuator al măsurării performanței.

La fel ca și în cazul managementului, termenul „performanță” poate fi utilizat la mai multe nivele (performanța organizațională, performanța echipei), pentru a exprima realizări generale (precum performanța în sport), sau pentru a reflecta un standard după care să fie comparate variabile între entități similare.

Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor din organizații. Vorbim, în fapt, de un ansamblu de acțiuni speciale, create pentru a îmbunătăți rezultatele companiilor (organizațiilor), departamentelor (compartimente) și ale angajaților. Ca element al acestui sistem de management, evaluarea performanțelor reprezintă o analiză periodică, retrospectivă a rezultatelor obținute ca urmare a derulării strategiilor propuse. Pe lângă evaluare, **managementul performanței** mai cuprinde: definirea rolurilor fiecărui departament/ individ, stabilirea indicilor de performanță (ce anume definește performanța); a standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța); comunicarea rolurilor, indicilor și standardelor și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu propice reușitei.

Dificultățile care planează asupra acestor demersuri rezidă în însăși dificultatea de a defini conceptul de performanță. Este performanța un comportament care duce la rezultate bune sau reprezintă chiar efectul acestor comportamente? Răspunsul este dual, un management eficient al performanțelor având la bază atât indici comportamentali, cât și rezultatele așteptate, asumate și obținute. La capitolul foloase, deși pare un pleonasm,

principalul beneficiu adus de un sistem eficient de management al performanței este reprezentat chiar de performanțe.

Sistemul de management al performanței implică intrinsec următorii factori: eficiență, eficacitate și competitivitate. Acești factori sunt cuantificați în teoria managementului performanței prin elemente de evaluare a performanței la nivelul companiilor (organizațiilor), departamentelor (compartimente) și ale angajaților.

Managementul performanței presupune:

1. crearea și dezvoltarea unei culturi organizaționale care să susțină performanța;
2. stabilirea unei misiuni mobilizatoare, care să țină cont de capabilitățile organizației și de specificul mediului ambiant;
3. stabilirea unor obiective reliste și competitive, corespunzătoare misiunii alese, nevoilor clienților și a celorlalți stakeholderi importanți;
4. identificarea opțiunilor strategice și a principalelor planuri operaționale;
5. crearea și îmbunătățirea continuă a proceselor astfel încât să se creeze premisele realizării obiectivelor în timpul stabilit și cu un consum cât mai redus de resurse;
6. asigurarea unei resurse umane performante și gestiunea corespunzătoare a acesteia, fiind singura capabilă să creeze valoare adăugată și să influențeze în mod hotărâtor celelalte componente ale managementului performanței.

Bazat pe analiza comportamentului, managementul performanței implica metode de evaluare a activității angajaților, feedbackuri privind atingerea sau nu a obiectivelor personale, de echipă sau organizaționale, sisteme de recompense și beneficii.

Teoria managementului performanței s-a structurat pe trei niveluri de investigație atât în ceea ce privește conducerea și coordonarea, cât și în ceea ce privește activitatea de evaluare. Astfel, putem vorbi de:

- managementul performanței la nivel individual;
- managementul performanței la nivel operațional;
- managementul performanței la nivel strategic.

Managementul performanței la nivel individual

Nivelul tradițional la care managementul performanței este utilizat în organizații este cel individual, dedicat îmbunătățirii performanței angajaților în context organizațional.

La nivel individual, managementul performanței este reprezentat de un sistem integrat utilizat pentru a îmbunătăți în mod constant performanța tuturor angajaților. Acesta presupune definirea obiectivelor și standardelor de muncă, evaluarea performanței în raport cu aceste

standarde, coordonarea activă a tuturor nivelelor performanței și maximizarea procesului de învățare și dezvoltare.

Managementul performanței individuale este poate nivelul cu cea mai lungă evoluție în istorie și oglindește astfel nivelul de maturitate al organizației.

Câteva dintre instrumentele utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor individuale și managementul performanței angajaților sunt:

- sisteme complete de management al performanței individuale;
- planuri de performanță individuală / scorecarduri individuale;
- planuri individuale de pregătire/dezvoltare;
- evaluări formale și informale ale performanței individuale.

La început, organizațiile erau slab definite și punctul central al managementului performanței lor se baza pe indivizii care realizau sarcini ca parte a unui grup. Evaluările performanței în industrie au fost cel mai probabil inițiate de către Robert Owen la începutul anilor 1800 [George, 1972]. Owen a monitorizat performanța la fabricile sale de prelucrare a bumbacului prin intermediul utilizării „aparaturilor de control silențioase”. Acestea constau în cuburi din lemn pictate cu culori diferite pe fiecare parte vizibilă, fiind expuse deasupra postului de lucru al fiecărui angajat [Banner & Cooke, 1984; Wiese & Buckley 1998].

În timp, au apărut abordări mai complexe, determinate, în principal, de către administrația publică, militară și de către fabricile industriale. Toate aveau nevoie de un sistem de monitorizare a performanței pentru numeroase persoane pentru a asigura un progres îmbunătățit în ierarhia organizațională. Principalii conducători în evoluția managementului performanței individuale au fost psihologii industriali, managerii de resurse umane, consultanții în dezvoltare organizațională și comportament organizațional.

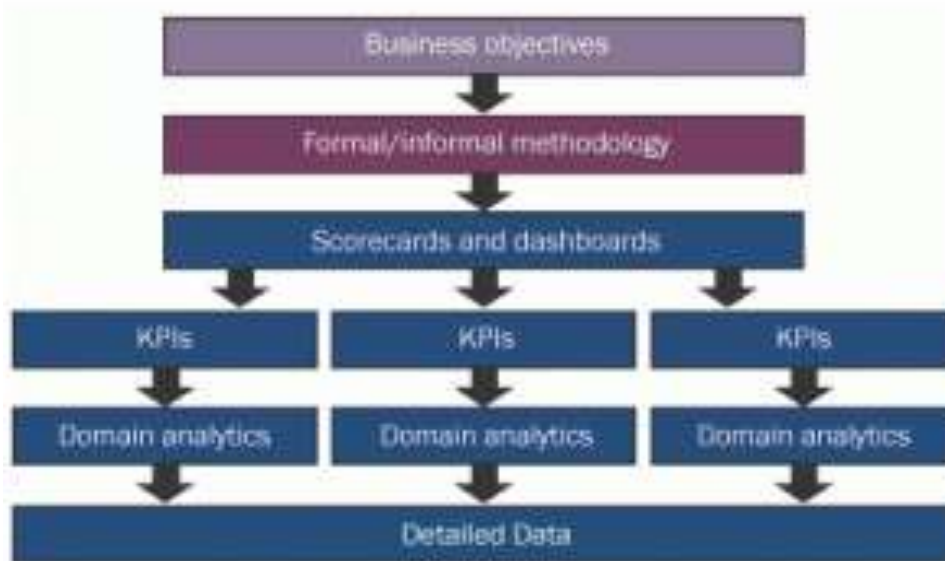
Evaluarea performanțelor angajaților în Statele Unite a prins contur odată cu munca timpurie în selecția vânzătorilor realizată de către psihologii industriali la Universitatea Carnegie-Mellon, aceștia bazându-se pe psihologia trasăturilor. Armata a folosit acest sistem pe parcursul Primului Război Mondial pentru a evalua performanța ofițerilor. După război, conducătorii de afaceri, impresionați de realizările cercetătorilor din armată, au angajat mulți dintre oamenii care au fost asociați muncii de evaluare [Scott *et al.*, 1941; Wiese & Buckley, 1998].

În anii 1970, în America și în anii 1980-1990 în Marea Britanie, legislația guvernamentală referitoare la aspecte precum egalitate, drepturi civile etc. a fost aceea de a obliga organizațiile să adopte un anumit sistem. Sistemele de Management al Performanței

(PMS) au fost folosite în anii 1980 și 1990 pentru a schimba cultura și moralitatea sectorului public [Furnham, 2004].

În anii 1990 managementul performanței individuale a fost remodelat de două tendințe cheie. **Prima** a fost creșterea popularității în auto-evaluarea performanței, urmate uneori de sesiuni de feedback cu managerii din prima linie. Creșterea în auto-evaluarea performanței a venit natural întrucât economiile erau dominate de lucrători specialiști, mult mai independenți în ceea ce privește luarea deciziilor și managementul proceselor de muncă [Drucker, 1999]. **A doua tendința cheie** în ultimii ani a fost integrarea dintre managementul performanței strategice și managementul performanței individuale facilitată de către introducerea unor instrumente precum Balanced Scorecard (BSC). Țintele organizationale au ajuns să se reflecte în cele individuale și indicatorii au fost aliniați în efortul de a crește răspunderea angajaților față de implementarea strategiei organizaționale.

Managementul performanței la nivel operațional



Managementul Performanței la nivel operațional este influențat de managementul operațional, iar accentul este pus pe îndeplinirea obiectivelor operaționale ale organizației. Deși aliniat cu strategia organizațională, atenția este concentrată mai mult funcțional, câteva dintre instrumentele utilizate fiind Dashboarduri și Scorecarduri.

Managementul performanței operaționale este o funcție a mai multor procese: Contabilitate Managerială, Finanțe, Managementul Operațiunilor și este utilizat în toate ariile organizaționale: Marketing, Resurse Umane, Vânzări, Managementul Proiectelor și Programelor, Managementul Logistic.

Managementul performanței la nivel strategic

Managementul performanței la nivel strategic se referă la dezvoltarea direcției generale pe care compania intenționează să o urmeze și la îndeplinirea obiectivelor majore ale companiei. Practicienii folosesc termenii corporate, enterprise sau business pentru a ilustra că managementul performanței de afaceri sau managementul performanței întreprinderii este cel mai înalt și complet nivel de utilizare a managementului performanței în organizații. La nivel strategic oferim o serie completă de soluții personalizate de la implementare, până la servicii de consultanță și training.

1.2. Caracteristici generale ale managementului performanței

Responsabilitatea managerului

De cele mai multe ori, acest proces este perceput ca fiind un rău necesar în luarea deciziilor privind remunerația, atât de cei care ocupă poziții manageriale, cât și de cei de pe poziții non-manageriale. Există cazuri când obiectivele angajaților nu sunt aliniate strategiei de business a companiei, iar informația privind criteriile de performanță sau feedback-ul superiorilor este greu inteligibilă. Astfel, sistemul de *management al performanței*, ce implică evaluarea performanței și dezvoltarea angajaților, devine una dintre cele mai mari slăbiciuni ale managementului resurselor umane în cadrul unei companii. Cel mai adesea, cei ce ocupă poziții manageriale evită să dea un feedback onest și să poarte discuții deschise cu angajații, de teama de a nu strica relațiile stabilite deja cu cei pe care se bazează să ducă la bun sfârșit sarcini desemnate în cadrul colectivului pe care îl coordonează. De cealaltă parte, angajații adeseori simt că managerii nu dau dovadă de pricepere în a discuta despre ce înseamnă performanța sau a-i mentoriza pentru dezvoltarea competențelor necesare atingerii performanței. Cei mai mulți se plâng că sistemele de management al performanței sunt împovărătoare, birocratice, cu mare consum de timp. Dar, în ciuda acestor dificultăți, managementul performanței este o unealta esențială pentru organizațiile performante și reprezintă una dintre cele mai importante responsabilități ale unui manager, dacă nu chiar cea mai importantă. O implementare corectă a unui sistem de management al performanței, calibrat pe nevoia și cultura organizațională a companiei, poate aduce un profit important organizației, managerilor și angajaților.

De cele mai multe ori, sistemele de management al performanței implică decizii privind aspectele legate de remunerație, promovare, dezvoltare și restructurare. Trebuie ținut cont de faptul că nu există o rețetă, un sistem, un set de obiective aplicabile tuturor organizațiilor. Pentru a dezvolta un asemenea sistem trebuie început cu stabilirea unor obiective, pornind de la nevoile companiei, cultura organizațională și integrarea celorlalte funcții ale managementului resurselor umane.

Un alt aspect important este acela că, deși luarea deciziilor în baza rezultatelor evaluării performanței și dezvoltarea angajaților sunt în mod cert interdependente, rareori un singur sistem le cuprinde pe amândouă în mod egal. Atunci când un sistem de management al performanței este un instrument ce stă la baza luării deciziilor de personal, rezultatele evaluării sunt folosite în acțiuni privitoare la remunerație, promovare și restructurare sau alte activități administrative. Însă, atunci când acest sistem este un instrument ce stă la baza dezvoltării personalului, rezultatele evaluării sunt folosite pentru a ghida activități de training sau mentoring pentru câștigarea unor noi dimensiuni de competență.

Un sistem de evaluare a performanței eficient trebuie să fie un proces bine articulat, cu o definiție clară a rolurilor și a obiectivelor de timp atât pentru manageri, cât și pentru cei care ocupă poziții non-manageriale în cadrul organizației.

La începutul punerii în practică a sistemului de management al performanței este important să se discute cu angajații despre percepția pe care aceștia o au față de conceptul de performanță, ce înseamnă comportamentele performante așteptate de companie și care se așteaptă să fie rezultatele parcurgerii etapelor acestui sistem. Comportamentul dorit, performant, este important pentru că el semnifică înțelegerea angajatului în a-și duce la bun sfârșit sarcinile – cum își ajută echipa, cum comunică, cum îi îndrumă pe ceilalți s.a.m.d. Sunt des întâlnite cazurile în care un angajat are rezultate profesionale excepționale, însă este o persoană greu de suportat în echipă sau manifestă un comportament de inadaptare la locul de muncă. Pentru că astfel de comportamente sunt disruptive este important să se țină cont, în evaluarea performanței, și de aceste aspecte. Pe de altă parte, un angajat poate fi extrem de cooperant și să interrelaționeze foarte bine, însă din punctul de vedere al atingerii obiectivelor poziției sale să nu ajungă la un nivel performant. Așteptările privind comportamentele și rezultatele ar trebui să fie incluse în lista obiectivelor strategice ale organizației.

Obiective clare

Un sistem eficient de management al performanței susține standarde de comportament care descriu ce se așteaptă de la angajați în zonele de competență cheie. Managerii ar trebui să discute aceste standarde de comportament cu angajații. Este important pentru manageri să se asigure că aceștia înțeleg cum relaționează aceste standarde cu poziția pe care fiecare o ocupă în organizație. Nevoile de dezvoltare ale angajaților ar trebui de asemenea avute în vedere în stabilirea obiectivelor acestui sistem de management al performanței. Obiectivele de dezvoltare vizează fie îmbunătățirea performanței pe poziția ocupată de angajat, fie promovarea sa. În unele situații este dificil de observat interdependența între obiectivele strategice pe termen lung ale organizației și cele imediate și ceea ce înseamnă obiectivele pe

care fiecare individ le are de atins în activitatea curentă. Pentru a fi ușor înțelese, obiectivele organizației trebuie să fie traduse într-un limbaj ușor de înțeles pentru toate nivelurile organizației, adică trebuie trasate în obiective clare, specifice fiecărei poziții, fiind împărtășite la nivel de unitate, echipă și individ.

Specialiștii au susținut adeseori că dedicarea angajaților este esențială în atingerea obiectivelor companiei; angajații trebuie să simtă că sunt capabili să le atingă. Astfel, este important ca angajații să participe la procesul de stabilire a obiectivelor, să le accepte și să fie motivați pentru a le internaliza. Este, de asemenea, important ca managerii să-și exprime dorința de a le acorda sprijin angajaților în atingerea acestor obiective, prin acordarea resurselor necesare, ghidarea și îndepărtarea obstacolelor.

Obiectivele trebuie să definească rezultatele finale. Ele trebuie să aiba un anumit grad de dificultate, dar să fie accesibile pentru a motiva spre performanță. În timpul parcurgerii procesului de evaluare și management al performanței trebuie să se asigure feedback ori de câte ori se observă o performanță excepțională sau una negativă, dar și feedback periodic, legat de atingerea obiectivelor zilnice. Din păcate, acest lucru nu se întâmplă în cele mai multe organizații pentru că mulți manageri nu au aptitudinile necesare oferirii unui feedback constructiv. În mod frecvent, atunci când performanța nu este cea așteptată se întâmplă ca managerii să evite să ofere feedback pentru că nu știu cum să-l comunice în mod constructiv și să minimalizeze reacția de respingere a acestuia de către angajat. În momentul în care există nevoia oferirii sau primirii unui feedback, majoritatea oamenilor percep această experiență ca pe una negativă și inconfortabilă.

Procesul complex de realizare a managementului performanței implică o succesiune de calități care trebuie îndeplinite în vederea finalizării cu succes a procesului de management. Prezentăm *principalele calități necesare îndeplinirii unui proces al managementului performanței*.

1. Realizați lucrurile într-un mod structurat – Abordarea structurată și secvențială este extrem de importantă pentru dezvoltarea unui cadru de management al performanței care să răspundă nevoilor estimate.

2. Acordați timpul necesar – Managementul performanței acoperă un set de sub-procese care necesită timp pentru a fi implementate, revizuite și îmbunătățite. Astfel, implementarea instrumentelor, a uneltelor și a sistemelor de management al performanței în cadrul organizației poate lua mult timp, mai ales în perioada de început.

3. Oferiți pregătire pentru toți cei implicați – În managementul performanței, este important ca toți cei implicați să cunoască și să înțeleagă scopul, procesul, țintele și rolul lor. Deoarece,

managementul performanței are ca scop final îmbunătățirea performanței, toți cei implicați ar trebui să contribuie și să fie responsabili pentru rolul lor și obiectivele asumate.

4. Realizați revizuiri periodice – Evaluările de performanță sunt necesare periodic, procesul fiind cunoscut și comunicat în cadrul organizației, atât angajaților, cât și managerilor. Inițiativele de performanță ar trebui definite și urmărite pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanței.

Pentru managementul performanței la nivel individual, este importantă definirea unor proceduri clare, cunoscute de fiecare evaluator, explicând clar responsabilitățile acestora înainte, în timpul și după întâlnirea de evaluare a performanțelor [State Personnel Department, 2008].

Dacă performanța angajaților este raportată doar anual, aceștia pot deveni suspicioși și neîncrezători cu privire la procesul de evaluare și întreg sistemul de raportare [Sashkin, 1981], mai degrabă decât atunci când nu există deloc o evaluare a performanțelor. Având evaluări periodice de performanță, cu feedback constant între acestea, creează o premisă importantă pentru a crește motivația angajaților.

5. Asigurați aliniere și integrare – Pentru că orice soluție referitoare la performanța planificată să fie implementată în viitor, aceasta trebuie să fie adaptată și corelată la cele care sunt deja în vigoare. Integrarea soluțiilor (sistem, instrument, aplicație software, etc.) și alinierea nivelurilor în cadrul organizației reprezintă un proces foarte important, fiind un factor influent principal pentru managementul cu succes al performanței.

De evitat:

1. Nu vă așteptați la rezultate imediate – Managementul performanței este o investiție pe termen lung. Cele mai importante efecte pot fi văzute în timp, prin rezultatele obținute la o cultură orientată spre performanță. Programele de management al performanței e nevoie să vizeze o perspectivă pe termen lung, accentuând dezvoltarea angajaților și îmbunătățirea procesului [U.S. Office of Personnel Management, 2010].

2. Nu elaborați prea multe proceduri – Acesta este un principiu general valabil, indiferent dacă avem în vedere proceduri, procese, instrumente, sisteme etc. Fiecare soluție de performanță sau inițiativă implementată ar trebui să aibă scopul de a acoperi nevoile din cadrul organizației. De exemplu, Dashbord-urile și Scorecard-urile sunt implementate în multe organizații fiind la îndemână în vizualizarea indicatorilor cheie dintr-o privire. Cu toate acestea, pot fi folosite pentru un management eficient sau pentru îmbunătățirea performanței fără inteligența necesară din spatele lor.

3. Nu vă grăbiți să măsurați – Măsurarea este o activitate în doua faze care urmează după stabilirea obiectivelor. Măsurarea în raport cu obiectivele este mai eficientă decât simpla evaluare generală, întrucât indică nivelul de atingere a țintelor sale.

4. Nu uitați de suportul tehnologic – Implementarea unei tehnologii suport, precum Microsoft Office sau aplicații software pentru exploatarea și estimarea datelor, poate crește șansele de a atinge niveluri mai înalte de maturitate a performanței și de timp de reacție în procesele de luare a deciziilor. Acest lucru este în special valabil pentru inovație, avantaj competitiv și agilitatea organizațională.

5. Nu ignorați aspectele culturii organizaționale – Inițiativele de îmbunătățire a performanței întâmpină, adesea, rezistența culturală la schimbare, la împărtășirea informațiilor și la colaborare între niveluri organizaționale. Un mediu corespunzător trebuie să fie creat de către management, pentru ca angajații să înțeleagă beneficiile măsurării performanței și modul în care rolurile lor în harta eforturilor contribuie la succesul organizației [SAS, 2007].

1.3. Caracteristicile managementului performanței în educație

În literatura de specialitate s-a impus modelul de management al calității în educație propus de Tom Peters. Acest model este centrat pe caracteristici puternice ale liderului unei organizații școlare, care trebuie să-și asculte colegii, pentru a demonstra respect și grijă pentru opiniile acestora, să ilustreze prin atitudini și comportament aderența la un sistem de valori coerent, să le ofere asistență și consiliere imediată colegilor. El descrie o serie de 12 caracteristici necesare organizațiilor care doresc să implementeze un sistem eficient de management al calității:

- preocuparea constantă pentru calitate, care să se bazeze pe implicarea emoțională a tuturor factorilor educaționali;
- îmbinarea armonioasă a pasiunii profesionale cu rigurozitatea în decizii și în acțiuni;
- măsurarea periodică a calității, prin raportarea la indicatori specifici;
- recompensarea activității de calitate;
- formarea personalului în vederea aplicării măsurilor privind asigurarea calității;
- crearea unor echipe de lucru multifuncționale;
- încurajarea pașilor mici în îmbunătățirea calității;
- promovarea de finalități, teme, acțiuni inovatoare în transformarea organizației;
- înființarea unei echipe de monitorizare internă a calității;
- implicarea tuturor actorilor în activitățile de creștere a calității;

- reducerea costurilor ca urmare a implementării sistemului de management al calității;
- conștientizarea caracterului permanent a procesului de îmbunătățire a calității [N.L.Popa, 2008, p.60-61]

I. Creșterea eficienței educației și a echității în contextul unui învățământ descentralizat prin:

- (a) introducerea formulei de finanțare pe cap de locuitor, pe baza de norme riguroase, care, la rândul lor trebuie să fie susținute de către o muncă analitică care să reflecte costurile reale și obiectivele politicii;
- (b) optimizarea rețelei școlare care să reflecte nevoile unei populații școlare în scădere;
- (c) creșterea capacității de formare de manageri de învățământ la nivel sub-național.

II. Creșterea calității educației prin:

- (a) elaborarea unei strategii de resurse umane cu îmbunătățirea stimulentele care să lege salariile profesorilor de performanță, și care să rezolve ineficiența managementului resurselor umane, inclusiv schimbări în modul în care profesorii sunt distribuiți pe posturi, angajați, concediați, promovați, și modul în care li se acordă mandatul;
- (b) redistribuirea cadrelor didactice la toate nivelurile de școlarizare și de jurisdicții geografice, standardele stabilite de pre-formarea profesorilor,
- (c) creșterea sarcinilor de lucru;
- (d) stimulente pentru inovații în pedagogie și
- (e) punerea în aplicare a măsurilor cerute de Legea nr. 1/2011.

III. Creșterea competitivității forței de muncă românească prin:

- (a) asigurarea unei calificari mai mari a absolvenților de școală prin creșterea numărului de înscrieri în învățământul secundar, și în același timp îmbunătățirea calității și relevanței curriculum-ului didactic;
- (b.) promovarea învățării de lungă durată în vederea calificării la locul de muncă, calificărilor de actualizare, noi calificări pentru schimbarea carierei;

IV. Creșterea capacității de guvernare a MECT prin:

- (a) leagă bugetul de planificarea strategică și de agenda de reformă, creșterea capacității de a formula rezultate bazate pe strategii, programe și punerea în aplicare a lor și să revizuiască Politicile de reglementare de educație;
- (b) consolidarea capacității instituționale și practici de management (inclusiv prin unirea și consolidarea educației Departamentul de Politici cu Unitatea de Politici Publice de la MECT).

Măsuri pentru creșterea eficienței:

- toți participanții la sistemul de învățământ trebuie să fie conștienți de toate costurile și să încerce să economisească, acolo unde este posibil;
- bugetul instituției publice trebuie ținut sub control strict;
- investițiile trebuie direcționate doar acolo unde există obiective clare, cu plan de investiții și strategii economice, fie că este vorba de responsabilitate administrativă, managerială, trebuie să fie calificate pentru o eficiență rațională a resurselor;
- toate persoanele cu responsabilitate în instituție, fie că este vorba de responsabilitate administrativă, managerială, trebuie să fie calificate pentru o eficiență rațională a resurselor;
- instituțiile de educație ar trebuie să primească un buget egal pe cap de elev;
- strângerea de fonduri extrabugetare ar trebui să fie încurajată pe cât posibil.

Alte măsuri: parteneriate public-private în instituțiile de învățământ.

În acest mod, se găsesc resurse suplimentare care pot fi alocate pentru stimulente care să fie acordate profesorilor.

În unele țări, **descentralizarea** a avut efecte pozitive deoarece a eliminat barierele birocratice (vezi Mexic) iar în alte țări descentralizarea a dus la costuri mai reduse și servicii mai bune a serviciilor de întreținere, reparații, training al profesorilor, etc. Succesul descentralizării în Mexic s-a datorat faptului că guvernul a depus eforturi considerabile în trainingul acordat personalului din învățământ în managementul instituțiilor, la diferite niveluri, precum și sprijin suplimentar atunci când a fost cazul. În alte țări, cum este Chile, descentralizarea a dus la reducerea costurilor administrative și a personalului administrativ.

Pe de altă parte, în țări ca Papua Noua Guinee, costurile operaționale din sistemul de învățământ au crescut în urma descentralizării deoarece au apărut structuri regionale suplimentare de management. Studii din Jamaica au arătat că descentralizarea nu a adus reducerile scontate, deoarece personalul din învățământ nu a fost trăinuit și nu a știut cum să comunice și să colaboreze cu instituțiile locale de stat. Aceste probleme se întâlnesc în toate țările emergente și în dezvoltare. Chiar și în Chicago, în anii 1995, un autor arată că deși profesorii fuseseră pregătiți, nu există infrastructura necesară pentru această descentralizare: training pentru consiliile școlare, training pentru directori, stimulente pentru profesori și directori, tragerea la răspundere a persoanelor responsabile. În Spania, descentralizarea a fost introdusă abia după ce un plan a fost bine pus la punct, și statul a devenit capabil să gestioneze o astfel de descentralizare. Prin contract, în Argentina descentralizarea s-a produs

peste noapte și a eșuat aproape la fel de repede [„**Decentralization of education: politics and consensus,**” De Edward B. Fiske].

Cercetarile au arătat că descentralizarea este în primul rând o problemă politică. Astfel, pentru ca descentralizarea să fie eficientă, trebuie să existe un larg consens între toți actorii care participă la procesul de învățământ. Pentru a avea un efect pozitiv asupra calității învățământului, trebuie ca și profesorii să susțină acest proces, altfel opoziția lor și rezistența la schimbare va duce la eșecul procesului. Măsuri care se pot implementa în acest scop:

- identificați toate persoanele afectate de descentralizare și interesele lor;
- dezvoltați-le interese legitime pentru a participa la procesul de descentralizare (de ex: în schimbul acceptării de sarcini în plus, pentru luarea deciziilor în școală, profesorii pot primi o garanție a posturilor lor de muncă);
- organizați discuții publice/dezbateri publice;
- clarificați scopul descentralizării;
- analizați obstacolele descentralizării;
- respectați rolurile diverșilor actori (participanți);
- oferiți training adecvat;
- dezvoltați un sistem de monitorizare.

În Bulgaria, reformele din ultimii ani au dus la creșterea eficienței în școli, dar cu toate acestea – conform unor studii – este nevoie de o mai mare responsabilizare a directorilor de școală și a părinților. Pe de altă parte, deși instituțiile locale (primăriile) sunt legal responsabile pentru școli, acestea nu au parghiile necesare pentru tragerea la răspundere a directorilor de școli. În același timp, părinții nu sunt suficient de stimulați pentru a participa la procesul de decizie în școli, deoarece nu au acces la informații precum bugetul școlii, performanțele academice ale școlilor, etc.

Măsuri propuse:

1) creșterea participării părinților și a autorităților locale prin:

- consiliile școlare să fie împuternicite să participe la procesul de luare a deciziilor;
- informații publice despre rezultatele unei școli care să fie puse la dispoziția părinților la înscrierea copiilor lor în școli.

2) școlile să devină responsabile prin:

- existența unor consilii locale, care să reprezinte autoritățile locale și părinții, care să aibă un statut legal și puterea de a lua decizii;
- consiliile locale să aibă puterea de a controla directorii de școli, de a-i recompensa pentru performanțe și de a-i sancționa pentru rezultate slabe;

- publicarea, diseminarea, analiza și folosirea informațiilor comparabile despre școli care să fie disponibile publicului, părinților, etc.;
- sistem de evaluare independent al școlilor, pentru a obține rezultate comparabile.

3) creșterea capacității părinților și autorităților locale de a-i trage la răspundere pe directori în privința deciziilor financiare, angajarea de personal, folosirea bugetului, etc.;

4) directorii de școli să fie aleși dintr-o gamă de profesioniști pregătiți în domeniul managementului [**A Review of the Bulgaria School Autonomy Reforms – June 25, 2010 – the World Bank**].

1.4. Factorii care influențează managementul performanței

În general se consideră că lipsa de performanțe ale unei companii se datorează exclusiv angajaților acesteia. Există însă o serie de factori interni și externi care pot perturba realizările unei organizații, precum: *mediul organizațional* (există companii relaxate și companii paranoice, al caror mediu blochează inițiativa individuală și, implicit, reușita), *stilul de management practicat* (cel dictatorial generează mai puține realizări decât cel democratic), *mediul social-economic* în care activează compania (când contextul economic este propice, evident că este mai ușor să fi performant), *concurența directă și indirectă* (cât este de numeroasă, de agresivă, care este poziționarea acesteia), *standarde de calitate și indicatori de calitate*. De aceea, managementul performanței trebuie să constituie o preocupare permanentă a întregii echipe manageriale și nu doar a departamentului de resurse umane și trebuie să aibă întotdeauna în vedere contextul general, nu doar elemente punctuale.

Ce nu este managementul performanței?

Deși sună redundant, „managementul performanțelor” nu este sinonim cu „evaluarea performanțelor”. Între cele două concepte există o relație de incluziune, primul incluzându-l total pe cel de-al doilea. Managementul performanței nu este un demers orientat spre trecut, spre analiză, ci unul îndreptat spre viitor, spre dezvoltare. Managementul performanței nu este un proces constatator, ci unul transformator. Nu este suficient să constați că nu ai performat în trecut ca pe viitor să obții rezultate mai bune. Este nevoie de intervenții manageriale, de schimbări pentru a putea realiza acest lucru. Managementul performanței nu este o formă de coerciție sau control. Scopul său este de a optimiza rezultate, nu de a penaliza indivizi sau departamente. Managementul performanței nu este un instrument care să ducă la mărirea salariilor sau a pachetelor de beneficii. Scopul său este acela de a îmbunătăți activitatea angajaților pe termen lung, nu de a-i motiva pe termen scurt. Managementul performanței nu

este un mod de a scăpa de angajații neproductivi. Deși este posibil ca aceștia să devină victime în cazul în care performanțele lor rămân în mod constant sub nivelul dezirabil, managementul performanței nu-și propune să asaneze organizația, ci să-i sporească productivitatea.

Cap.2. Managementul performanței în instituțiile publice de învățământ

Odată cu dezvoltarea organizațiilor, intensificarea concurenței, reducerea resurselor disponibile, a apărut necesitatea dezvoltării unor metode și instrumente de creștere a eficienței și eficacității utilizării resurselor de către instituții în procesul de realizare a obiectivelor și de îndeplinire a misiunilor stabilite de către acestea.

Eficiența are în vedere capacitatea organizației de a realiza mai mult cu resurse mai puține (ideal) sau de a obține același rezultat cu resurse mai puține sau de a obține un rezultat mai bun cu același consum de resurse. Eficacitatea reprezintă capacitatea organizației de a-și atinge obiectivele stabilite [Văduva, 2010].

Un alt aspect important pe care organizațiile trebuie să îl aibă în vedere este competitivitatea. Aceasta reprezintă capacitatea organizației de a surclasa concurența/competitorii. Este evident faptul că în momentul în care o organizație este eficientă și eficace, aceasta își crește competitivitatea, dar considerăm că nu este suficient acest lucru. Este important ca și obiectivele acesteia să fie competitive, să fie stabilite la un nivel corespunzător, ținându-se cont de nivelul competiției, de obiectivele specifice acesteia, dar mai ales de cerințele clienților [Văduva, 2010]. La prima vedere competitivitatea pare irelevantă pentru organizațiile publice, având în vedere faptul că acestea aparent nu evoluează într-un mediu concurențial. Considerăm însă că sunt numeroase domenii de activitate în care ar trebui stimulată competiția pozitivă dintre diferitele organizații publice. Un astfel de domeniu ar putea fi învățământul, unde competiția dintre instituțiile de învățământ ar putea duce la creșterea performanței acestora, privită în primul rând din punctul de vedere al beneficiarilor serviciilor de educație, dar și din punctul de vedere al celorlalți stakeholderi (persoane și instituții interesate de evoluția organizației respective și care pot influența această evoluție). Totodată, competiția nu trebuie privită neapărat din perspectiva luptei dintre organizații pentru creșterea cotei de piață ci poate fi abordată ca un element de benchmark (un punct de referință pentru evaluarea performanței prin compararea cu rezultatele obținute de cea mai bună organizație din domeniu).

Pentru a sintetiza putem spune că procesul de asigurare a competitivității organizației începe odată cu stabilirea misiunii și obiectivelor strategice iar eficiența și eficacitatea se axează mai mult pe partea procesuală urmărind crearea premiselor pentru asigurarea și

utilizarea corespunzătoare a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale în vederea creării premiselor necesare realizării obiectivelor strategice în termenele stabilite și cu un consum cât mai redus.

După cum se poate observa din definiția termenilor de eficiență, eficacitate și competitivitate, putem afirma faptul că aceștia reprezintă elemente definitorii ale performanței unei organizații. Pentru a putea cuantifica aceste elemente și a evalua performanța organizației, este important să dezvoltăm un sistem de management al performanței.

Managementul performanței presupune:

1. crearea și dezvoltarea unei culturi organizaționale care să susțină performanța;
2. stabilirea unei misiuni mobilizatoare, care să țină cont de capacitățile organizației și de specificul mediului ambiant;
3. stabilirea unor obiective relice și competitive, corespunzătoare misiunii alese, nevoilor clienților și a celorlalți stakeholderi importanți;
4. identificarea opțiunilor strategice și a principalelor planuri operaționale;
5. crearea și îmbunătățirea continuă a proceselor astfel încât să se creeze premisele realizării obiectivelor în timpul stabilit și cu un consum cât mai redus de resurse;
6. asigurarea unei resurse umane performante și gestiunea corespunzătoare a acesteia, fiind singura capabilă să creeze valoare adăugată și să influențeze în mod hotărâtor celelalte componente ale managementului performanței.

Managementul performanței poate fi abordat pe trei paliere:

- **la nivel organizațional**, unde se tratează, cuantifică/măsoară, urmărește și analizează primele cinci componente dintre cele prezentate anterior în vederea adoptării în timp util a unor măsuri de corecție și îmbunătățire pentru creșterea eficienței, eficacității și competitivității organizației privită în ansamblu;
- **la nivel de proces**, unde se analizează, măsoară, dimensionează și se perfecționează procesele și elementele componente ale acestora, se identifică și dimensionează intrările și ieșirile, se definesc fișele posturilor și elementele componente, se definesc, verifică și perfecționează continuu procedurile;
- **la nivel individual**, unde se urmărește dimensionarea obiectivelor individuale, ținându-se cont de obiectivele organizației și de cerințele specifice postului respectiv, se creează și aplică sistemele de evaluare a performanțelor individuale, se perfecționează cunoștințele și aptitudinile angajaților pentru a putea realiza în condiții de eficiență și eficacitate obiectivele individuale, se dezvoltă sistemul de

comunicare, care să asigure informarea angajaților, feedback-ul și coordonarea acestora, se creează un mediu de lucru propice și se asigură instrumentele și resursele necesare derulării corespunzătoare a activității, se creează și se aplică în mod corespunzător sistemul motivațional.

[Artley, Ellison și Kennedy, 2001] definește managementul bazat pe performanță ca un proces continuu de definire a obiectivelor strategice, măsurarea performanței, colectarea, analiza, revizuirea și raportarea datelor referitoare la performanță și utilizarea acestora pentru îmbunătățirea continuă a performanței. Managementul performanței este o metodă sistematică de îmbunătățire a performanței.

Aplicarea managementului performanței în instituțiile publice de învățământ poate genera următoarele beneficii:

- se stabilesc o serie de obiective clare cu efecte pozitive asupra tuturor stakeholderilor. Elevii știu de la început care este traseul lor și ce rezultate se așteaptă de la ei. Profesorii, conducerea școlii, inspectoratele și ministerul au ținte clare de atins;
- se stabilesc o serie de direcții de acțiune în vederea realizării obiectivelor și atingerea țintelor specifice;
- se realizează o aliniere (corelare) a obiectivelor individuale cu cele operaționale și strategice;
- se poate urmări în timp gradul de realizare a obiectivelor prin compararea permanentă a rezultatelor cu țintele stabilite, permițând adoptarea rapidă a unor măsuri corective;
- se adaptează procesul educațional la nevoile elevilor și a mediului economico-social;
- se stabilesc sisteme de evaluare transparente și obiective pentru elevi, cadre didactice, inspectorate și minister,
- se realizează corelarea instrumentelor motivaționale cu performanța înregistrată;
- se dimensionează mai bine resursele necesare realizării obiectivelor;
- se reduce subiectivismul în sistemul de evaluare și motivare a persoanelor din instituțiile publice de învățământ;
- se stimulează implicarea angajaților în procesul de realizare a obiectivelor și îmbunătățire a performanței instituțiilor de învățământ;
- prin standardizare și evaluare permanentă se reduc factorii generatori de corupție.

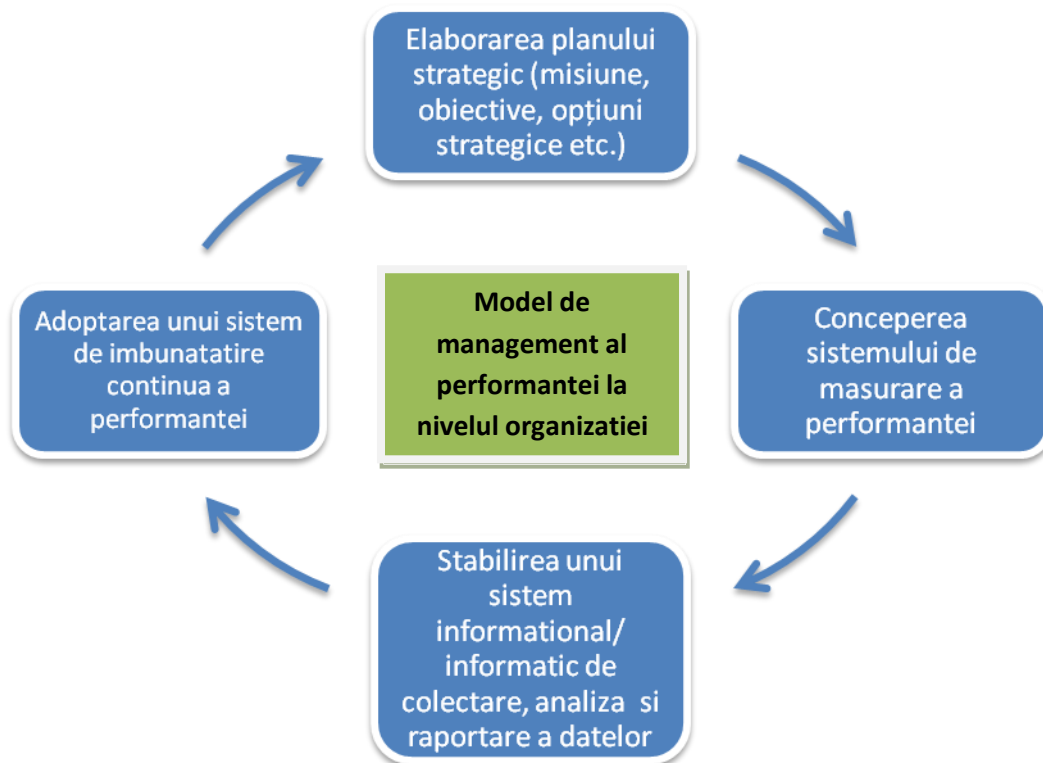
Crearea și implementarea unui sistem de management al performanței depinde în mod hotărâtor de implicarea și sprijinul acordat de către managementul de nivel superior.

Abordarea managementului performanței la nivelul organizației

Elaborarea și implementarea managementului performanței la nivelul organizației este un proces sistemic care presupune parcurgerea mai multor etape (fig. 1):

1. elaborarea planului strategic;
2. conceperea sistemului de măsurare a performanței;
3. stabilirea unui sistem informațional/informatic de colectare, analiză și raportare a datelor;
4. adoptarea unui sistem de îmbinătățire continuă a performanței.

Fig. 1 Model de management al performanței la nivelul organizației



2.1. Elaborarea planului strategic

Planul strategic reprezintă documentul de formalizare a unei strategii, care în plus aprofundează procesul de implementare și evaluare a acesteia.

Strategia stabilește misiunea firmei și obiectivele strategice pe termen lung, luând în considerare resursele existente și cele care pot fi atrase și utilizate în viitor, precum și principalele modalități de realizare a obiectivelor și de satisfacere a nevoilor principalilor stakeholderi, în condiții de eficiență, eficacitate și competitivitate crescută.

Etapele elaborării planului strategic sunt (fig. 2):

- analiza SWOT;
- definirea misiunii organizației;
- definirea obiectivelor strategice;
- stabilirea opțiunilor strategice;
- elaborarea programelor de acțiune;
- implementarea și evaluarea permanentă a strategiei și programelor de acțiune.

Fig. 2 Etapele elaborării și implementării planului strategic



2.1.1. Analiza SWOT

Analiza SWOT este unul dintre cele mai utilizate instrumente manageriale pentru determinarea „stării de sănătate” și a poziției pe care o ocupă în mediul exterior o organizație. De aceea, reprezintă o etapă importantă în cadrul procesului de fundamentare și elaborare a strategiilor. Avantajul acestei metode este dat de faptul că analizează atât mediul intern cât și mediul extern al organizației sau domeniului investigat. Astfel, se creează o imagine clară a locului pe care organizația îl ocupă în cadrul mediului și a potențialului pe care aceasta îl are.

În cadrul analizei SWOT se pune accent pe identificarea cât mai cuprinzătoare și realistă a punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor specifice organizației sau domeniului investigat. Prin intermediul punctelor forte sunt evidențiate resursele și capacitățile care pot fi utilizate pentru a crea și susține un avantaj competitiv. Pentru o evidențiere cât mai corectă a acestora, în procesul de elaborare a analizei SWOT este recomandabil să se încerce să se dea răspunsuri cât mai exacte la următoarele întrebări:

- Ce avantaje are organizația respectivă sau domeniul investigat?

- Care sunt aspectele, acțiunile care merg bine în cadrul organizației și generează avantaje competitive sau capacități?
- Care sunt resursele relevante la care organizația are acces și generează avantaje competitive sau capacități?
- Care sunt aspectele pe care alte persoane le consideră avantaje pentru organizația respectivă?
- Care sunt aspectele care permit organizației să-și atingă scopul propus?

În cadrul aspectelor negative se evidențiază lipsa unor capacități și/sau resurse, aspectele care pot fi îmbunătățite sau evitate, dezavantajele manifestate în competiția cu organizațiile concurente, aspectele care îngreunează, sau nu îi permit organizației să-și realizeze scopul propus. Pentru o evidențiere cât mai corectă a acestora, în procesul de elaborare a analizei SWOT este recomandabil să se încerce să se dea răspunsuri cât mai exacte la următoarele întrebări:

- Ce poate fi îmbunătățit în cadrul organizației astfel încât lucrurile să meargă mai bine?
- Care sunt activitățile din cadrul organizației sau domeniului investigat, care nu funcționează bine sau la întreaga lor capacitate?
- Ce ar trebui evitat pe viitor?
- Care sunt resursele critice din cadrul organizației care provoacă sau pot provoca disfuncționalități?
- Care sunt principalele dezavantaje, manifestate în competiția cu concurenții/competitorii?
- Care sunt aspectele care nu permit organizației să-și atingă scopul propus?

În procesul de identificare a punctelor tari și a celor slabe, se face o analiză a mediului intern al organizației sau domeniului investigat. Pentru a putea fundamenta o strategie pertinentă, trebuie însă să luăm în considerare și influențele mediului ambiant asupra organizației. De aceea în cadrul analizei SWOT se identifică oportunitățile și amenințările generate de factorii mediului asupra domeniului investigat.

Identificarea oportunităților presupune sublinierea situațiilor favorabile care permit în viitor dezvoltarea domeniului investigat prin eliminarea punctelor slabe și potențarea aspectelor pozitive. Pentru a putea surprinde cât mai bine oportunitățile generate de mediul ambiant, se recomandă să se dea răspunsuri pertinente la următoarele întrebări:

- Care sunt principalele schimbări în mediul ambiant care avantajează organizația sau domeniul investigat?

- Care sunt tendințele specifice factorilor mediului ambiant care pot avantaja organizația sau domeniul investigat?
- Ce resurse suplimentare ne poate oferi în viitor mediul ambiant?

O importanță deosebită în cadrul analizei SWOT o are identificarea amenințărilor pe care mediul ambiant le provoacă asupra organizației sau domeniului investigat. Acestea pot avea ca efect reducerea punctelor forte și dezvoltarea punctelor slabe ale organizației. De aceea, se recomandă să se facă o analiză detaliată a mediului ambiant pentru identificarea cât mai exactă a acestor amenințări. Un instrument util pentru realizarea acestei activități îl reprezintă formularea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Care sunt principalele schimbări în mediul ambiant care dezavantajează organizația sau domeniul investigat?
- Care sunt tendințele specifice factorilor mediului ambiant care pot dezavantaja organizația sau domeniul investigat?
- Ce resurse pot dispărea sau se pot diminua în viitor ca urmare a schimbărilor din mediul ambiant?

După identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor, se recomandă evidențierea cât mai clară a cauzelor care le-au produs și a efectelor pe care le generează asupra organizației sau domeniului investigat. Se poate observa că între cele patru elemente specifice analizei SWOT există corelații, în sensul că o serie de oportunități, datorită faptului că au fost valorificate, reprezintă cauze ale punctelor forte sau pot genera în viitor efecte care să reducă punctele slabe. O parte dintre amenințări se pot regăsi printre cauzele punctelor slabe sau pot genera efecte care să reducă punctele forte. De asemenea, în unele situații, o serie de puncte slabe pot reprezenta cauze care generează puncte forte. Evidențierea cauzelor și efectelor reprezintă un exercițiu util, care ne permite să formulăm o serie de măsuri strategice, care să aibă în vedere următoarele aspecte:

- să reducă cauzele generatoare de aspecte negative;
- să potențeze cauzele generatoare de aspecte pozitive;
- să evite amenințările mediului și să reducă efectele negative generate de acestea asupra organizației sau domeniului investigat;
- să valorifice oportunitățile mediului și să stimuleze efectele pozitive generate de acestea asupra organizației sau domeniului investigat.

Măsurile strategice identificate în urma analizei SWOT, reprezintă un punct de plecare deosebit de important în formularea strategiei specifice organizației sau domeniului investigat.

2.1.2. Definirea misiunii organizației

Misiunea reprezintă viziunea conducerii și a celorlalți stakeholderi importanți cu privire la scopul, domeniul de activitate, piața țintă și valorile organizației, astfel încât să-i creeze o identitate unică și să o poziționeze în peisajul economico-social național și/sau internațional.

Exemple de misiuni ale unor instituții de învățământ

Community School

Community School oferă educație de la grădiniță până la gimnaziu pentru toți copiii, indiferent de rasă, cultură, religie și situație economică.

Community School recunoaște că fiecare copil este un individ, că toți copiii sunt creativi și că toți copiii trebuie să reușească în viață. De asemenea, Community School respectă nevoile individuale, cultivă un mediu sănătos și creativ și pune accent pe dezvoltarea socială, emoțională, psihică și intelectuală a fiecărui copil.

Eaglebrook School

2.1.3. Definirea obiectivelor strategice

Obiectivele strategice se stabilesc de către conducerea de nivel superior în colaborare cu ceilalți stakeholderi mai importanți ai organizației. În procesul de stabilire a obiectivelor strategice se poate pleca de la reformularea într-o manieră pozitivă a problemelor identificate în urma analizei SWOT (vezi fig.2)

Obiectivele strategice stabilesc, de preferat în mod cuantificabil, nivelele de performanță pe care organizația urmează să le atingă pe perioada de derulare a strategiei.

De regulă orizontul de timp strategic este de 3-5 ani.

Fig.Transformarea problemelor identificate de principalii stakeholderi în rezultate pe termen lung

Probleme	Rezultate pe termen lung
O parte din școlile din zona rurală nu respectă standardele pentru derularea corespunzătoare a activităților didactice	Modernizarea școlilor astfel încât să se respecte standardele educaționale
Un număr mare dintre absolvenții clasei a XII-a nu au luat bacalaureatul	Îmbunătățirea nivelului de pregătire a absolvenților clasei a XII-cea astfel încât să crească numărul celor care iau bacalaureatul
În unele zone rurale copii nu pot ajunge la școală din cauza distanțelor mari	Asigurarea accesului la educație pentru toți copii din zonele rurale

Pentru a fi funcționale, obiectivele trebuie să îndeplinească o serie de **cerințe**:

- *Să fie cuantificabile.* Repartizarea sarcinilor și a resurselor necesare, urmărirea și evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor nu se pot realiza dacă obiectivele nu sunt măsurabile.
- *Să fie realizabile* – presupune luarea în considerare a potențialului și resurselor de care dispune organizația sau care pot fi atrase. De asemenea, trebuie evaluate și influențele factorilor de mediul ambiant asupra firmei și modul în care aceștia afectează îndeplinirea obiectivelor.
- *Să fie stimulatoare* – presupune stabilirea lor astfel încât să mobilizeze personalul organizației pentru obținerea unor performanțe superioare. În multe situații conducerea organizațiilor, pentru a evita riscul de creare a unei imagini nefavorabile în fața stakeholderilor datorită nerealizării obiectivelor strategice subvaluează capacitatea instituției. În felul acesta obiectivele stabilite sunt ușor de realizat, dar se realizează o valorificare redusă a potențialului, afectându-se astfel eficiența și competitivitatea organizației;
- *Să fie delimitate în timp* – are în vedere precizarea perioadei de timp în care se urmărește realizarea lor;
- *Să fie exprimate clar și concis* – are în vedere formularea corespunzătoare astfel încât să poată fi înțelese ușor de principalii stakeholderi și mai ales de către angajați.

Pentru transformarea rezultatelor pe termen lung în obiective se poate utiliza matricea performanțelor (fig. 4). Acesta este un instrument utilizat în managementul performanței care are drept obiectiv identificarea obiectivelor/țintelor de performanță pornind de la rezultatele dorite pe termen lung. Matricea performanței presupune identificarea celor mai potriviți indicatori de măsurare a rezultatelor, stabilirea referințelor de bază pentru indicatorii respectivi și proiectarea obiectivelor/țintelor de performanță la nivelul orizontului de timp strategic. Definirea corespunzătoare a obiectivelor strategice va ușura realizarea etapei a doua din modelul de management al performanței, respectiv conceperea sistemului de măsurare a performanței.

Fig. 4 Matricea performanței

Rezultate pe termen lung	Indicatori	Referința de bază	Obiective/Ținte
Îmbunătățirea nivelului de pregătire a absolvenților clasei a XII-cea astfel încât să crească numărul celor care iau bacalaureatul	Rata promovabilității la bacalaureat	În 2011 rata promovabilității a fost de 45,72%	Creșterea ratei promovabilității la peste 80% până în 2015
Asigurarea accesului la educație pentru toți copiii din zonele rurale	Rata de acoperire a necesarului de mijloace de transport pentru școlarii din mediul rural, astfel încât distanța parcursă pe jos să nu fie mai mare de ... Km	În anul 2011 rata de acoperire era de ...	Creșterea ratei de acoperire a necesarului de mijloace de transport pentru școlarii din mediul rural la 100% până în anul 2013, astfel încât distanța parcursă pe jos să nu fie mai mare de ... Km

2.1.4. Stabilirea opțiunilor strategice

Opțiunile strategice reprezintă modalitățile prin care managementul organizației consideră că pot fi îndeplinite obiectivele strategice.

În funcție de resursele materiale și umane disponibile, de condițiile oferite de mediul extern se pot identifica mai multe modalități de realizare a obiectivelor. Dintre acestea managementul societății, în urma unor studii și analize le alege pe acelea pe care le consideră cele mai eficiente.

Obiective strategice	Opțiuni strategice
Creșterea ratei promovabilității la peste 80% până în 2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducerea managementului performanței în instituțiile de învățământ 2. Creșterea nivelului de pregătire a cadrelor didactice 3. Creșterea gradului de motivare a cadrelor didactice 4. Implicarea mai activă a părinților în procesul educațional 5. Perfecționarea programelor analitice și a materialelor didactice etc. 6. Reducerea corupției în instituțiile de învățământ
Creșterea ratei de acoperire a necesarului de mijloace de transport pentru școlari la 100% până în anul 2013, astfel încât distanța parcursă pe jos să nu fie mai mare de ... Km	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizarea recensământului școlarelor din mediul rural și calcularea distanțelor până la școală 2. Înființarea unor școli în zonele în care sunt mulți școlari în zonă și se manifestă o tendință de creștere a numărului acestora în următorii ani 3. Calculul numărului de mijloace de transport și achiziționarea acestora

Pentru ca opțiunile strategice să poată fi implementate corespunzător este necesar să se specifice perioada de timp necesară aplicării acestora, persoana sau instituția responsabilă cu aplicarea.

2.1.5. Elaborarea programelor de acțiune

În această etapă a planului strategic, pornind de la obiectivele și opțiunile strategice identificate în etapa anterioară, se realizează o detaliere a acțiunilor necesare a fi întreprinse și a obiectivelor până la nivel de individ. Se construiește practic sistemul de obiective la nivelul organizației sau domeniului investigat prin alinierea obiectivelor individuale cu cele strategice. Totodată se dimensionează resursele financiare, materiale, umane și informaționale necesare realizării sistemului de obiective de la nivelul organizației sau domeniului investigat.

2.1.6. Implementarea și evaluarea permanentă a strategiei și programelor de acțiune

Punerea în practică a acestei etape presupune parcurgerea mai multor faze:

1. Pregătirea implementării programelor și strategiilor:

- trasarea și explicarea fiecărui titular de post a obiectivelor individuale, sarcinilor, competențelor și responsabilităților. Astfel, se urmărește asigurarea unei înțelegeri

adecvate de către fiecare lucrător a ceea ce are de făcut și de asemenea se urmărește înlăturarea eventualelor opoziții vizavi de schimbările propuse;

- asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale necesare.
- 2. *Remodelarea integrală sau parțială a subsistemelor din cadrul organizației.*
- 3. *Operarea schimbărilor strategice preconizate:*
- 4. *Evaluarea rezultatelor programelor și strategiilor și motivarea corespunzătoare a personalului.*
- 5. *Conceperea și aplicarea unor modificări a programelor, politicilor și strategiilor.*

2.2. Conceperea sistemului de măsurare a performanței

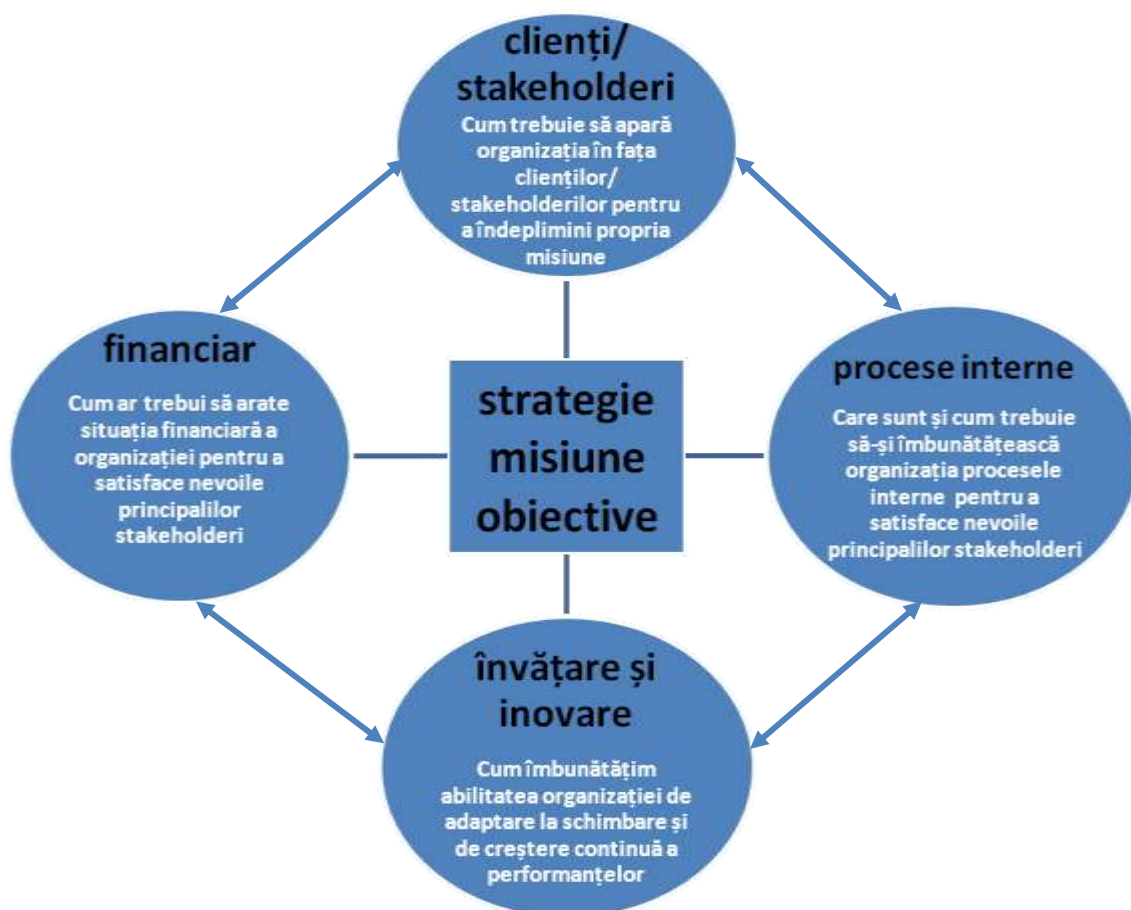
În strânsă legătură cu ultima etapă din cadrul procesului de elaborare și implementare a planului strategic se află etapa a doua din cadrul modelului de management al performanței, respectiv conceperea sistemului de măsurare a performanței.

Pentru realizarea cu succes a etapei de concepere a sistemului de măsurare a performanței, se poate utiliza metoda *balanced scorecard* [Kaplan și Norton, 1992, 1996, 2001]. Acesta este un instrument utilizat atât în managementul strategic cât și în managementul performanței deoarece permite operaționalizarea strategiei prin corelarea obiectivelor operaționale cu cele fundamentale și totodată dă posibilitatea cuantificării performanței și evaluării în timp a gradului de îndeplinire a indicatorilor de performanță.

Balanced scorecard urmărește transformarea misiunii organizației într-un sistem integrat de indicatori de performanță, împărțiți pe patru mari categorii (fig. 5):

- indicatori care evidențiază performanța financiară, privită îndeosebi din punctul de vedere al proprietarilor, asociaților, finanțatorilor și managementului;
- indicatori care evidențiază performanța privită din punctul de vedere al clienților și a celorlalți stakeholderi principali;
- indicatori care evidențiază capacitatea internă a organizației de a genera performanță;
- indicatori care evidențiază capacitatea organizației de a genera performanță în viitor prin învățare și inovare.

Fig. 5 Reprezentarea grafică a metodei Balanced Scorecard

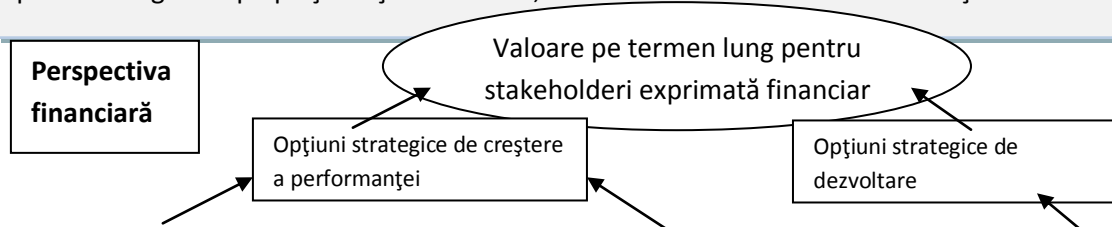


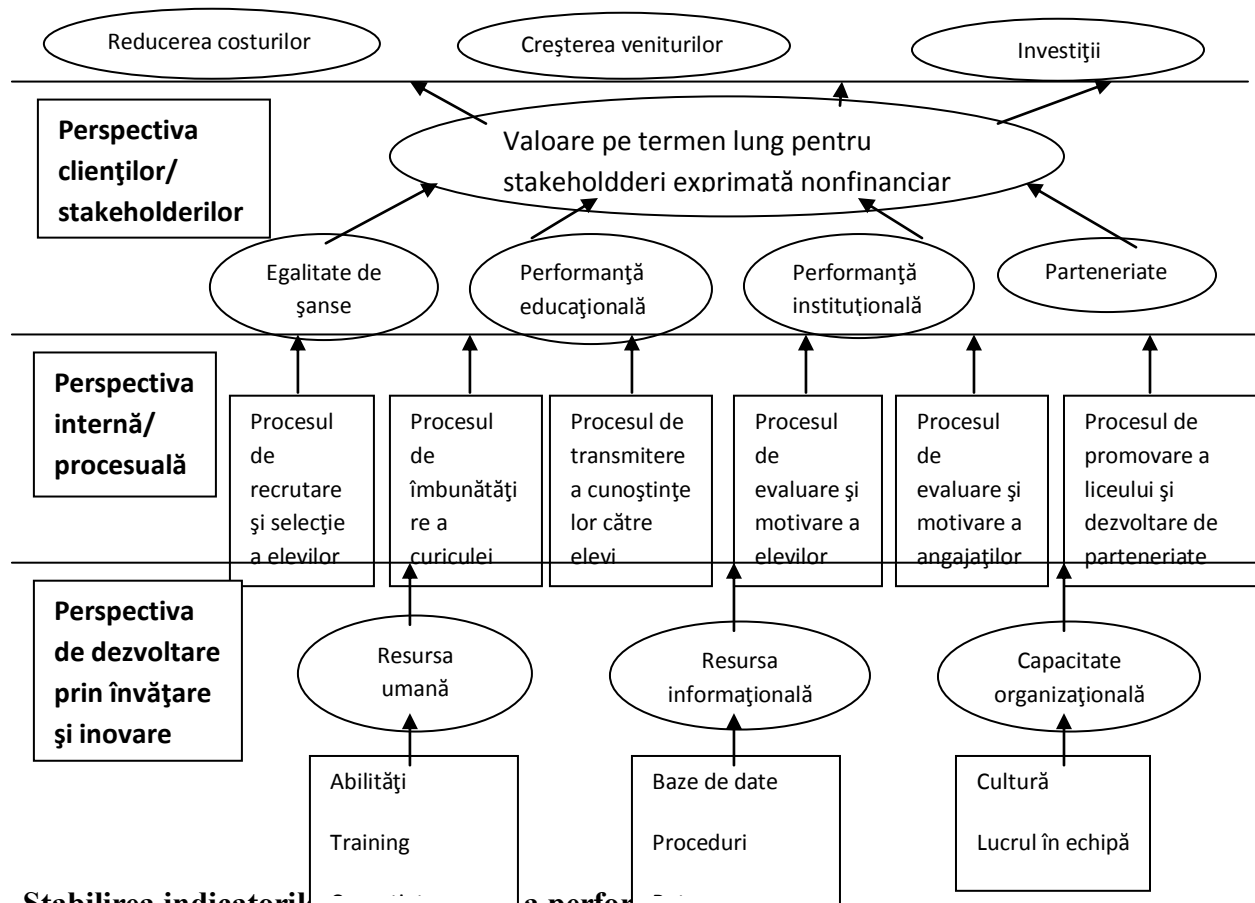
Sursa: prelucrare după Federal Balanced Scorecard for FY 2010, pag.

Pentru a exemplifica modul de aplicare a managementului performanței prin intermediul metodei **balanced scorecard** vom analiza cazul unui liceu economic.

Vom începe cu definirea misiunii:

Misiunea școlii este să se impună drept unul dintre cele mai bune licee din țară în domeniul economic și să ofere servicii de educație de calitate astfel încât să pregătească elevii pentru facultate și/sau pentru integrarea pe piața forței de muncă, manifestându-se în societate ca niște buni cetățeni, care





Stabilirea indicatorilor de măsurare a performanței

Perspectiva financiară			
Tematică	Indicatori	Referința de bază	Ținta/obiectiv
Reducerea costurilor	Cost/elev	Costul/elev în anul 2011 a fost de	Reducerea costului/elev cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014
	Cheltuieli administrative	Cheltuielile administrative în anul 2011 au fost de	Reducerea cheltuielilor administrative cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014
	Cheltuieli cu achizițiile	Cheltuielile cu achizițiile în anul 2011 au fost de	Reducerea cheltuielilor cu achizițiile cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014
Creșterea veniturilor	Venituri extrabugetare	Veniturile extrabugetare în anul 2011 au fost de	Creșterea veniturilor extrabugetare cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014
	Venituri din sponsorizări	Veniturile din sponsorizări în anul 2011 au fost de	Creșterea veniturilor din sponsorizări cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014
	Venituri din prestări de servicii	Veniturile din prestări de servicii în anul 2011 au fost de	Creșterea veniturilor din prestări de servicii cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014
Investiții	Ponderea cheltuielilor cu investițiile în total venituri	Ponderea cheltuielilor cu investițiile în total venituri în anul 2011 au fost de	Creșterea ponderii cheltuielilor cu investițiile în total venituri cu ...% față de anul de bază, până în anul 2014

Perspectiva clienților/stakeholderilor			
Egalitatea de șanse	Ponderea elevilor defavorizați	Ponderea elevilor defavorizați în anul 2011 a fost de ...	Creșterea ponderii elevilor defavorizați la ...% până în anul 2014
Performanță educațională	Ponderea elevilor care au obținut un premiu la o olimpiadă națională	Ponderea elevilor care au obținut un premiu la o olimpiadă națională în total elevi în anul 2011 a fost de ...	Creșterea ponderii elevilor care au obținut un premiu la o olimpiadă națională în total elevi la ...% până în anul 2014
	Rata de absorbție pe piața forței de muncă a absolvenților	Rata de absorbție pe piața forței de muncă a absolvenților în anul 2011 a fost de ...	Creșterea ratei de absorbție pe piața forței de muncă a absolvenților la ...% până în anul 2014
	Ponderea absolvenților care au intrat la facultate	Ponderea absolvenților care au intrat la facultate în anul 2011 a fost de ...	Creșterea ponderii absolvenților care au intrat la facultate la ...% până în anul 2014
Performanță instituțională	Locul ocupat de liceu în ierarhia liceelor din	În anul 2011 liceul ocupa locul	Urcarea pe locul ... până în anul 2014
Tematică	Indicatori	Referința de bază	Ținta/obiectiv
Parteneriate	Numărul de parteneriate cu agenții economici	Numărul de parteneriate cu agenții economici în anul 2011 a fost de ...	Creșterea numărului de parteneriate cu agenții economici la ... până în anul 2014
	Numărul de parteneriate cu universități	Numărul de parteneriate cu universități în anul 2011 a fost de ...	Creșterea numărului de parteneriate cu universități la ... până în anul 2014
Perspectiva internă/procesuală			
Procesul de recrutare și selecție elevilor	Numărul de elevi înscriși pe un loc	Numărul de înscriși pe un loc în anul 2011 a fost de ...	Creșterea numărului de înscriși pe un loc la ... până în anul 2014
Procesul de îmbunătățire a curiculei	Numărul de întâlniri cu reprezentanți ai universităților și mediului de afaceri pentru îmbunătățirea curiculei	Numărul de întâlniri cu reprezentanți ai universităților și mediului de afaceri pentru îmbunătățirea curiculei în anul 2011 a fost de ...	Creșterea numărului de de întâlniri cu reprezentanți ai universităților și mediului de afaceri pentru îmbunătățirea curiculei la ... până în anul 2014
Procesul de evaluare și motivare elevilor	Ponderea elevilor cu note peste 7	Ponderea elevilor cu note peste 7 în anul 2011 a fost de ...	Creșterea ponderii elevilor cu note peste 7 la ...% până în anul 2014
	Ponderea elevilor care s-	Ponderea elevilor care s-au plând de	Reducerea ponderii elevilor care se plâng de procesul de evaluare

	au plând de procesul de evaluare	procesul de evaluare în anul 2011 a fost de ...%	la ...% până în anul 2014
	Numărul de acte de corupție	Numărul de acte de corupție înregistrate în anul 2011 a fost de ...	Eliminarea actelor de corupție până în anul 2014
Procesul de evaluare și motivare a angajaților	Ponderea profesorilor care au primit nesatisfăcător și satisfăcător la evaluările realizate de elevi	Ponderea profesorilor care au primit nesatisfăcător și satisfăcător la evaluările realizate de elevi în anul 2011 a fost de ...%	Reducerea ponderii profesorilor care au primit nesatisfăcător și satisfăcător la evaluările realizate de elevi la ...% până în anul 2014
	Ponderea profesorilor care au primit nesatisfăcător și satisfăcător la evaluările realizate de colegi și superiori	Ponderea profesorilor care au primit nesatisfăcător și satisfăcător la evaluările realizate de colegi și superiori în anul 2011 a fost de ...%	Reducerea ponderii profesorilor care au primit nesatisfăcător și satisfăcător la evaluările realizate de colegi și superiori la ...% până în anul 2014
	Ponderea profesorilor care s-au plâns de incorectitudine în procesul de evaluare	Ponderea profesorilor care s-au plâns de incorectitudine în procesul de evaluare în anul 2011 a fost de ...%	Reducerea ponderii profesorilor care s-au plâns de incorectitudine în procesul de evaluare la ...% până în anul 2014
	Ponderea personalului administrativ care a primit nesatisfăcător sau satisfăcător la evaluările anuale	Ponderea personalului administrativ care a primit nesatisfăcător sau satisfăcător la evaluările anuale în anul 2011 a fost de ...%	Reducerea ponderii personalului administrativ care a primit nesatisfăcător sau satisfăcător la evaluările anuale la ...% până în anul 2014
Tematică	Indicatori	Referința de bază	Ținta/obiectiv
Procesul de promovare a liceului și dezvoltare de parteneriate	Numărul de parteneriate semnate și puse în aplicare	Numărul de parteneriate semnate și puse în aplicare în anul 2011 a fost de ...	Creșterea numărului de parteneriate semnate și puse în aplicare la ... până în anul 2014
	Numărul anual de acțiuni de promovare a liceului	Numărul anual de acțiuni de promovare a liceului a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului anual de acțiuni de promovare a liceului la ... până în anul 2014

Perspectiva de dezvoltare prin învățare și inovare			
Resursa umană	Numărul de angajați care au participat la traininguri	Numărul de angajați care au participat la traininguri a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de angajați care participă la traininguri la ... până în anul 2014
	Numărul de angajați care au obținut calificative superioare la evaluare, ca urmare a participării la traininguri	Numărul de angajați care au obținut calificative superioare la evaluare, ca urmare a participării la traininguri a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de angajați care au obținut calificative superioare la evaluare, ca urmare a participării la traininguri la ... până în anul 2014
	Numărul de propuneri de îmbunătățire a proceselor și curiculei realizate de angajați	Numărul de propuneri de îmbunătățire a proceselor și curiculei realizate de angajați a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de propuneri de îmbunătățire a proceselor și curiculei realizate de angajați la ... până în 2014
	Numărul de propuneri de îmbunătățire aplicate	Numărul de propuneri de îmbunătățire, aplicate a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de propuneri de îmbunătățire aplicate la ... până în 2014
Tematică	Indicatori	Referința de bază	Ținta/obiectiv
Resursa informațională	Numărul de activități și procese informatizate	Numărul de activități și procese informatizate a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de activități și procese informatizate la ... până în anul 2014
Capacitate organizațională	Numărul instrumentelor de motivare care stimulează munca în echipă	Numărul instrumentelor de motivare care stimulează munca în echipă a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de instrumente de motivare care stimulează munca în echipă la ... până în anul 2014
	Numărul de proiecte derulate în echipă	Numărul de proiecte derulate în echipă a fost de ... în anul 2011	Creșterea numărului de proiecte derulate în echipă la ... până în anul 2014
	Numărul de decizii și acțiuni divergente	Numărul de decizii și acțiuni divergente a fost de ... în anul 2011	Eliminarea deciziilor și acțiunilor divergente până în anul 2014

Se recomandă ca în procesul de realizare a diagramei strategiei și de stabilire a indicatorilor de măsurare a performanței să fie implicați principalii stakeholderi ai organizației și îndeosebi angajații.

2.3. Stabilirea unui sistem informațional/ informatic de colectare, analiză și raportare a datelor

Pentru ca modelul de management al performanței să funcționeze corespunzător este necesar să se proiecteze și implementeze un sistem informațional bazat într-o proporție covârșitoare pe realizarea automată, informatizată a proceselor de colectare, analiză și raportare a datelor. Ca urmare, se impune re proiectarea sistemului informațional al organizației prin parcurgerea următoarelor etape [Văduva, 2009]:

- declanșarea studiului de analiză a funcționalității sistemului informațional;
- identificarea componentelor sistemului informațional;
- analiza critică a componentelor și a stării de funcționalitate a sistemului ce urmează a fi raționalizat (perfecționat);
- identificarea nevoilor informaționale generate de implementarea modelului de management al performanței;
- proiectarea noului sistem informațional;
- implementarea (aplicarea în practică);
- evaluarea rezultatelor specifice noului sistem informațional.

2.3.1 Declanșarea studiului de analiză a funcționalității sistemului informațional are loc atunci când se înregistrează deficiențe majore ale sistemului sau cu ocazia unor schimbări majore în cadrul organizației. În cazul implementării modelului de management al performanței, după cum am observat, presupune culegerea și analiza permanentă a unui volum important de informații, ceea ce necesită proiectarea unor circuite informaționale noi, adaptarea celor existente, conceperea unor proceduri de culegere, prelucrare și transmitere a informațiilor adaptate la noile nevoi ale organizației. Toate acestea impun analizarea sistemului informațional și actualizarea lui astfel încât să corespundă noului model de management.

2.3.2 Identificarea componentelor sistemului informațional presupune stabilirea datelor, informațiilor, circuitelor, fluxurilor informaționale, mijloacelor și procedurilor de tratare a informațiilor utilizate de către actualul sistem informațional, precum și principalele caracteristici ale acestora.

2.3.3 Etapa de analiză critică a componentelor și a stării de funcționalitate a sistemului ce urmează a fi raționalizat presupune analizarea componentelor informaționale identificate în etapa anterioară și a funcționalității sistemului, având ca obiectiv identificarea cauzală a aspectelor pozitive și a deficiențelor.

2.3.4 Etapa de identificarea nevoilor informaționale generate de implementarea modelului de management al performanței presupune stabilirea datelor și informațiilor necesare, modul de prezentare a acestora, stabilirea procedurilor și mijloacelor de prelucrare a informațiilor, identificarea circuitelor și fluxurilor informaționale, în funcție de sarcinile, competențele și responsabilitățile specifice fiecărui post.

2.3.5 Proiectarea noului sistem informațional, presupune, pe baza informațiilor obținute în etapele 2 și 4, să se realizeze configurația de ansamblu a sistemului informațional, să se întocmească documentația necesară implementării, să se pregătească implementarea sistemului, prin avizarea și instruirea personalului.

2.3.6 Implementarea presupune aplicarea în practică a noului sistem și urmărirea permanentă a modului de funcționare a acestuia.

2.3.7 Evaluarea rezultatelor se realizează după o anumită perioadă de timp când sistemul informațional se supune unei noi analize pentru a constata deficiențele și aspectele pozitive, cauzele care le produc și modul în care acestea influențează activitatea și performanța organizației.

2.4 Adoptarea unui sistem de îmbunătățire continuă a performanței

Scopul implementării modelului de management al performanței este măsurarea cât mai exactă a rezultatelor obținute în urma derulării activităților specifice, compararea acestor rezultate cu obiectivele propuse, identificarea cauzală a abaterilor obținute și inițierea unor măsuri de îmbunătățire continuă a performanței organizației. Ca urmare, cea de a patra etapă specifică procesului de implementare a modelului de management al performanței oferă finalitate acestui proces dar în același timp creează premisele creșterii continue a performanței prin declanșarea unui nou ciclu de perfecționare a rezultatelor specifice.

Cap. 3. Tehnici de evaluare a performanțelor

Odată ce am stabilit că evaluarea performanțelor este deosebit de necesară, următorul pas îl constituie modul concret în care se va realiza aprecierea. Putem copia practicile întâlnite în alte organizații sau putem concepe acele tehnici de evaluare care sunt cele mai potrivite în funcție de următoarele condiții: caracteristicile specifice organizației și domeniului ei de activitate, caracteristicile persoanei evaluate, dimensiunile relevante ale performanței și scopurile specifice urmărite la nivel individual, departamental și organizațional.

Tehnicile de evaluare practicate cu succes sunt: fișa de apreciere, scala grafică de evaluare, sistemul de comparare, tehnica incidentelor critice, scala comportamentului așteptat, scala comportamentului observat, centrul de evaluare și autoevaluarea.

3.1. Fișa de apreciere realizează o evaluare a performanțelor în funcție de responsabilitățile pe care le dețin persoanele în organizații și nu în comparație cu cerințele de post. Fișele se întocmesc de către șefii ierarhici, iar conținutul acestora trebuie cunoscut de toți angajații. Ca exemplu de fișă de apreciere, prezentăm indicatorii de performanță pentru evaluarea personalului didactic din învățământul preuniversitar. Ponderea fiecărui criteriu este stabilită de conducerea instituției, iar suma ponderilor criteriilor de evaluare va fi de 100%.

Nr. crt.	Criteriul de evaluare (%)	Indicatorii de performanță	Nr. de puncte (0-5)
1.	Elaborarea de materiale didactice	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducerea unor discipline noi, pe direcții neelaborate anterior 2. Manuale cu înalt grad de originalitate 3. Suporturi de studiu (culegeri tematice, caiete de exerciții, fișe de lucru și evaluare, teste) 4. Manuale și alte materiale pentru învățământul preuniversitar 	
2.	Cercetare științifică	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cărți, monografii, tratate publicate în edituri recunoscute 2. Studii publicate în reviste de specialitate, cu referenți și colective editoriale 3. Conferințe/lucrări de sinteză prezentate la manifestări științifice recunoscute 4. Lucrări publicate în volumele unor conferințe naționale și/sau internaționale cu referenți și comitet de program 5. Brevete omologate, produse aplicate 6. Premii științifice, acordate pe lucrări 7. Granturi câștigate prin competiție 8. Contracte de cercetare științifică 9. Rapoarte de cercetare științifică 	
3.	Recunoaștere națională și	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesor invitat în alte instituții școlare 	

	internațională	<ol style="list-style-type: none"> 2. Membru în academii de știință și artă 3. Membru în societăți științifice și profesionale 4. Membru în comisii de doctorat 5. Membru în colective de redacție ale unor reviste recunoscute 6. Membru în comitete internaționale de program 7. Membru în echipe de expertizare/evaluare a cercetării științifice 8. Membru în echipe de expertizare/evaluare a procesului educațional 9. Membru în consilii naționale de specialitate 10. Organizator de manifestări științifice internaționale și/sau naționale 11. Referent științific/expert național și internațional 	
4.	Activitate cu elevii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluarea cadrelor didactice de către elevi 2. Conducerea unor cercuri științifice studentești 3. Alte activități didactice și extrașcolare 	
5.	Activitate științifică	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participarea la sesiuni științifice, simpozioane, mese rotunde 	

Prezentăm un formular de evaluare a performanțelor care poate fi operaționalizat la orice nivel al sistemului educațional, în funcție de obiectivele urmărite de strategia de management:

Unitatea _____		
Departamentul de Resurse Umane		
FORMULAR DE EVALUARE A PERFORMANTELOR		
Numele _____	Departament _____	Data _____
Numele și prenumele șefului ierarhic _____		

I. Experiența trecută:

Denumirea postului	Modul de ocupare a postului	Manager	Perioada
1.			
2.			
3.			

II. Performanța prezentă:

Scurtă descriere a poziției prezente:

Nivelul performanței realizate:

Denumirea criteriilor	Nivelul performanței (5- foarte bine, 4 - bine, 3 - mediu, 2 - slab, 1 - foarte slab)
I. Rezultate <i>Operațiuni:</i> nivelul de performanță a rezultatelor în aria proprie de responsabilitate <i>Costuri:</i> eficiență în controlul costurilor <i>Siguranță:</i> eficacitate și siguranță în îndeplinirea responsabilităților Total	
II. Cunoștințe <i>De bază:</i> cunoștințe necesare pentru îndeplinirea responsabilităților primare <i>Înrudite:</i> cunoștințe în alte domenii, care sunt utile	

<p>pentru obținerea performanței</p> <p><i>Spiritul practic</i>: capacitatea de aplicare a cunoștințelor și de exercitare a responsabilităților</p> <p>Total</p>	
<p>III. Soluționarea problemelor</p> <p><i>Recunoaștere</i>: abilitatea de a "vedea" problemele și condițiile favorabile de soluționare</p> <p><i>Analiza</i>: abilitatea de a evalua influența factorilor</p> <p><i>Judecata</i>: calitatea recomandărilor și a soluțiilor</p> <p><i>Creativitate</i>: originalitatea gândirii în îndeplinirea responsabilităților proprii</p> <p>Total</p>	
<p>IV. Relațiile cu oamenii</p> <p><i>Cu subordonații</i>: eficacitate în selectarea, antrenarea și motivarea subordonaților</p> <p><i>Cu alte persoane din organizație</i>: colaborarea</p> <p><i>Cu persoane din exterior</i>: eficacitate în reprezentarea organizației în relațiile cu alții</p> <p>Total</p>	
<p>V. Modul de administrare</p> <p><i>Planificare</i>: capacitatea de anticipare a nevoilor, de stabilire a obiectivelor și elaborare a programelor</p> <p><i>Comunicare</i>: capacitatea de transmitere a informațiilor (oral și în scris)</p> <p><i>Execuție</i>: eficacitate în îndeplinirea obiectivelor, măsurarea rezultatelor și luarea măsurilor active</p> <p><i>Organizare</i>: eficacitate în distribuirea muncii și în delegarea responsabilităților</p> <p>Total</p>	
<p>RATA PERFORMANȚEI TOTALE</p>	

Acțiuni necesare pentru îmbunătățirea performanțelor actuale:

Denumirea acțiunilor	Acțiunile ce vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

III. Responsabilitățile viitoare:

Următorul post posibil _____

Modul de ocupare a postului _____

Data probabilă la care ar putea ocupa acest post _____

Experiența, calificarea și condițiile necesare ocupării următorului post:

Experiența, calificarea și condițiile necesare ocupării următorului post	Gradul de îndeplinire		
	Da (2)	Partial (1)	Nu (0)
1.	2	0	1
2.	2	0	1
3.	2	0	1
4.	2	0	1
5.	2	0	1

Acțiuni ce vor fi întreprinse pentru pregătirea persoanei în vederea promovării pe postul următor:

Denumirea acțiunilor	Acțiunile ce vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

3.2. Scala grafică este probabil cea mai populară modalitate de apreciere a performanțelor resurselor umane. În esență, sarcina celui care face evaluarea este să estimeze gradul în care un individ posedă sau nu o calitate. Aspectele vizate pot fi: cantitatea muncii, calitatea muncii, organizarea muncii, disciplina, etc.

Tehnica oferă posibilitatea de a identifica aspectele pozitive și negative în performanțele obținute de către angajați. Scala, în varianta simplă, utilizează o matrice care conține pe verticală criteriile de evaluare, iar pe orizontală nivelurile de apreciere a performanței. Evaluatorul va marca pe segmentul de dreapta ce cuprinde cuantificările, poziția unde consideră ca se încadrează cel mai bine angajatul.

	Necorespunzătoare									
	Excelent									
Cunoștințe profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Volumul de muncă depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Slab			Sub medie			Mediu			Peste medie			Excelent		
Cunoștințe profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Volumul de muncă depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Scala grafică de evaluare cu pași multipli oferă spre deosebire de varianta simplă, o detaliere mai mare a nivelurilor de performanță. Acest tip de scală este larg aplicat în întocmirea fișelor anuale de apreciere. Evaluatorul compară itemii utilizați de scală sub forma unor comportamente descriptive, cu manifestările observate la persoana evaluată

.Dimensiuni evaluate	Niveluri de performanță				
Calitatea muncii	<input type="checkbox"/> Totdeauna superioară	<input type="checkbox"/> Uneori superioară	<input type="checkbox"/> Totdeauna satisfăcătoare	<input type="checkbox"/> De obicei acceptabilă	<input type="checkbox"/> Totdeauna nesatisfăcător
Cantitatea muncii	<input type="checkbox"/> Depășește totdeauna norma	<input type="checkbox"/> Frecvent depășește norma	<input type="checkbox"/> Realizări normale	<input type="checkbox"/> Frecvent sub normă	<input type="checkbox"/> Totdeauna sub normă

În tabelul de mai jos prezentăm o scală grafică de evaluare în varianta detaliată, adaptată după un model propus de J. M. Ivancevich și W. F. Glueck:

Numele_____	Departament_____	Data_____
Exceptional	Bun	Satisfacator
	Corect	Nesatisfacator
Cantitatea muncii		
Volum acceptabil de muncă în condiții normale		
Comentarii:		
Calitatea muncii		
Perfecțiunea, dexteritatea și precizia în muncă		
Comentarii:		
Cunoașterea muncii		
Întelegerea clară a faptelor sau a factorilor specifici muncii		
Comentarii:		
Calități personale		
Personalitate, înfățișare, sociabilitate, leadership, integritate		
Comentarii:		
Cooperare		
Abilități și dorința de a munci cu asociații, supervizorii și subordonații pentru realizarea obiectivelor		
Comentarii:		
Încrederea		
Conștiincios, cinstit, disciplinat, persoană de nădejde, de ajutor la nevoie		
Comentarii:		
Inițiativă		
Seriozitate, aflat în cautare de responsabilități, fără teamă		
Comentarii:		

3.3. Sistemul de comparare este deosebit de util deoarece are meritul de a elimina tendințele de evaluare a întregului personal în categoria bună sau satisfăcătoare. În timp ce scala de evaluare privește fiecare persoană în parte, sistemul de comparare operează cu grupuri de muncă. Rezultatele constau în ierarhizarea membrilor grupului de la cel mai

eficient la cel mai slab, fiecare primind un rang: 1 - cel mai bun, următorul rangul 2 și așa mai departe, evaluatorul fiind obligat să încadreze fiecare membru al grupului într-o anumită categorie. Compararea se poate realiza fie pe întregul grup, fie pe perechi (prin compararea persoanelor doua câte doua). Ultima varianta ofera un număr de combinații de

$n(n-1)/2$, unde n este numarul membrilor grupului.

În această categorie a tehnicilor de comparare poate fi inclusă și **distribuția forțată**, procedură care în urma comparațiilor va încadra persoanele evaluate în anumite calificative, la intervale egale, conform curbei lui Gauss. De exemplu, dacă numărul subiecților este 60, curba poate fi împărțită în clase proporționale de 10% foarte bun, 20% bun, 40% mediu, 20% slab, 10% foarte slab, conform tabelului 10.3.

Numărul de subiecti	Calificative de performanță				
	Foarte slab	Slab	Mediu	Bun	Foarte bun
60	6	12	24	12	6

Distribuția forțată necesită o cunoaștere foarte bună a întregului grup de muncă ce urmează a fi evaluat, impune o clarificare detaliată a fiecărui calificativ utilizat, iar în operația de apreciere se va pleca de la extreme (foarte bun și foarte slab) spre mijloc (calificativul mediu).

3.4. Tehnica incidentelor critice se aplică pentru a diferenția comportamentele eficiente și ineficiente în muncă. Evaluatorii înregistrează periodic incidentele de comportament care influențează performanțele angajatului. Punerea în practică a acestei tehnici înseamnă parcurgerea a trei etape: colectarea incidentelor critice, scalarea și clasificarea acestora și construirea listei de comportamente.

Un exemplu de incident critic bun pentru un vânzator într-un magazin de produse alimentare poate fi următorul:

25 mai - Mircea Popescu este politicos în relațiile cu clienții, prompt în servire, interesat de rezolvarea problemelor, răspunde imediat la solicitările consumatorilor și are răbdare în fața plângerilor făcute de aceștia

Pe de altă parte un incident critic negativ poate arăta astfel:

12 august - Mircea Popescu este agresiv, a refuzat pe un ton iritat să dea informații unui client, a acordat cu mare întârziere documentele necesare pentru furnizarea unui volum important de marfă, atitudine care a adus prejudicii imaginii firmei.

Evaluarea finală a performanțelor prin incidentele critice se realizează în urma unui interviu care se desfășoară pe baza discutării incidentelor consemnate de evaluator. Dezavantajul metodei este ca necesită un timp îndelungat pentru a consemna incidentele critice care vor permite evaluarea, nu face posibile comparații între persoane, iar aprecierea unui comportament drept semnificativ este diferită de la evaluator la evaluator. Cu toate acestea, în organizațiile din occident, metoda este des utilizată în aprecierea conducătorilor de departamente având ca scop studierea potențialului individului și planificarea carierei sale.

3.5. Scala comportamentului așteptat este mai puțin întâlnită în practică deoarece elaborarea sa este destul de dificilă; în final însă, oferă mari satisfacții. Evaluatorul dispune de o lista a comportamentelor din care trebuie să le selecteze pe acelea care consideră că sunt potrivite persoanei evaluate. Evaluarea se rezumă la o simplă consemnare a unui comportament și nu oferă posibilitatea unor judecăți asupra performanțelor sau caracteristicilor angajatului.

3.6. Scala comportamentului observat este asemănătoare incidentelor critice și identifică o serie de comportamente legate de muncă. Pentru a obține calificativul final, evaluatorul va încerca cifra care i se pare cea mai potrivită, iar apoi va însuma notele acordate. În tabelul de mai sus sunt surprinse câteva comportamente legate de abilitățile de comunicare pentru conducătorul unui departament economic.

Întrerupe interlocutorul deseori în timpul conversației

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Creează sentimentul unei discuții inutile și total dezinteresante

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Se agită în permanență. Creioanele, hârtia sunt mai importante decât dialogul

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Distrage mereu atenția cu întrebări și comentarii

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Încearcă să combată întotdeauna

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Impune ca toți să fie de acord cu el

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Scorul maxim ce poate fi obținut este de 30 (6 X 5), iar cel minim este de 6 (6 X 1). Distribuția persoanelor evaluate în funcție de scorurile obținute se poate face după cum urmează: 6-10 abilități sub cele adecvate; 11-15 abilități adecvate; 16-20 pe deplin adecvat; 21-25 excelent, iar 26-30 abilități superioare de comunicare.

3.7. Centrul de evaluare utilizează un complex de tehnici de apreciere pe o perioadă mai îndelungată (3-5 zile). Membrii grupului de evaluare consemnează pe baza unui ghid special elaborat, observațiile asupra comportamentului persoanelor evaluate. Centrul de evaluare este utilizat aproape în exclusivitate pentru aprecierea managerilor.

Aceștia sunt puși să rezolve anumite probleme prin intermediul jocurilor manageriale, testelor psihologice, discuțiilor de grup și dezbaterilor de cazuri. Evaluatorii vor întocmi în final, rapoarte cu privire la o serie de dimensiuni ale comportamentului managerial: leadershipul, organizarea și planificarea, modul de luare a deciziilor, comunicarea, aptitudinile de analiză și sinteză, utilizarea delegării de autoritate, coordonarea și controlul acțiunilor, etc.

La fel ca orice altă tehnică de evaluare și aceasta prezintă unele limite date de mediul stresant care se creează prin observarea pas cu pas a acțiunilor desfășurate de manageri. În tabelul 10.5 prezentăm un posibil program al unui centru de evaluare.

	Miercuri	Joi	Vineri
Ora 9-11	<i>Teste psihologice</i>	<i>Studii de caz</i>	<i>Exerciții de elaborare a deciziei</i>
Ora 12-14	<i>Jocuri manageriale</i>	<i>Interpretare de roluri</i>	<i>Exerciții de rezolvare a unor probleme de grup</i>
Ora 15-17	<i>Interviu cu evaluatorii</i>	<i>Interviu cu evaluatorii</i>	<i>Rezumat al evaluatorilor</i>

3.8. Autoevaluarea realizează o evaluare a performanțelor pe ideea că individul este cel mai bun judecător al propriilor sale performanțe. Metoda constituie o importantă sursă suplimentară de informații. Ea permite autoeducarea personalului, stimularea eforturilor de

autodepășire și căutarea acelor căi care pot îmbunătăți potențialul de ocupare a unui post ierarhic superior în structura organizației.

Angajații pot aprecia într-o manieră fidelă implicarea lor în organizație și, uneori, sunt mai dispuși să se critice singuri decât să fie criticați de alții. Totuși, măsura în care ei sunt capabili să-și asimileze criticile trebuie apreciată cu mare discernământ mai ales când se constată că angajații sunt criticii lor cei mai severi [W. D. Rees, 1991].

Practic, personalul își descoperă punctele forte și cele slabe. Punctele forte sunt capabilități pe care le dețin la un nivel superior în comparație cu alte persoane, având un avantaj în fața acestora. Punctele slabe sunt considerate elemente pe care angajații le dețin la un nivel de performanțe inferior persoanelor similare. Pentru autoevaluarea performanțelor, [J. D. Drake, 1982] propune următorul chestionar:

Unitatea_____
Numele si prenumele_____
Data_____
CHESTIONAR DE AUTOEVALUARE
1. Ce credeți care dintre trăsăturile caracteristice v-au ajutat să prograsați până aici?
2. Care sunt slăbiciunile și punctele dvs. forte?
3. Care credeți că sunt câteva dintre calitățile dvs.?
4. Care trăsături ați dori să le îmbunătățiți?
5. Care credeți că sunt câțiva dintre factorii motivatori pentru dvs.?
6. Care sunt felurile de acțiuni pe care le faceți cu cea mai mare încredere în performanța dvs.?
7. Care sunt cele pe care le faceți cu mai puțină încredere?
8. Care sunt câteva din lucrurile pe care le faceți sau v-ați gândit să le faceți, care să conducă la autodezvoltarea dvs.?
9. În ce fel credeți că ați progresat cel mai mult în ultimii 2-3 ani?
10. Descrieți un obstacol dificil pe care ați fost nevoit să îl depășiți. Cum ați procedat? În ce fel aceasta experiență v-a influențat personalitatea?
11. Cum v-ați autodescrie ca persoană?
12. Dacă v-ați trăi viața din nou, ce ați face altfel?
13. Care credeți că sunt caracteristicile cele mai importante și abilitățile pe care trebuie să le aiba o persoană pentru a avea succes ca manager? Cum v-ați aprecia dvs. la aceste capitole?
14. Vă considerați un om cu inițiativă? Dacă da, explicați de ce?
15. Ce lucruri care vi s-au cerut să le faceți vi s-au parut cel mai dificil de făcut?
16. Care credeți că este cea mai importantă realizare a dvs. până în prezent? De ce?
17. Ce lucruri v-au dat satisfacția cea mai mare?
18. Ce lucruri v-au frustrat în cea mai mare măsură? Cum le faceți față de

obicei?

3.9. Evaluarea de către cei egali propune evaluarea performanțelor de către proprii colegi aflați pe posturi egale din punct de vedere ierarhic. Deoarece relațiile viitoare de muncă se pot deteriora substanțial, această metodă este aplicată doar pentru completarea informațiilor culese prin intermediul celorlalte modalități prezentate. Avantajele metodei constă în posibilitatea găsirii unor explicații pentru aprecierile diferite care pot apărea pe parcursul evaluării. Așa cum arată Petre Burloiu [1997], evaluările făcute de către cei egali sunt mai stabile în timp, pot să atingă mai multe dimensiuni ale performanței, sunt mai propice pentru a distinge *efortul de performanță* și se axează mai mult pe abilități legate de sarcină. Astfel de evaluări pot fi deosebit de utile atunci când diverse obstacole împiedică evaluatorul să identifice o performanță sau non-performanță a angajaților, ceea ce pentru un egal nu prezintă nicio problemă. La fel ca și autoevaluarea, aprecierea făcută de egali poate fi o sursă pentru dezvoltarea competențelor personalului.

3.10. Evaluarea efectuată de către subordonați oferă informații valoroase privind personalitatea, creativitatea, raționalitatea, încrederea în sine a managerilor sau modul în care aceștia își îndeplinesc principalele atribuții privind planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea și controlul activităților organizației. Practicarea acestei metode încurajează o mai mare atenție a managerilor vis-a-vis de relațiile cu subalternii. Aceștia însă pot utiliza unele erori intenționate de apreciere, în sensul supraevaluării sau subevaluării managerilor.

Motivele de supraapreciere a șefului ierarhic pot fi obținerea unei creșteri a salariului, prevenirea unor repercusiuni nedorite, evitarea unor discuții neplăcute, în timp ce notarea micșorată în evaluare poate fi cauzată de dorința de a șoca managerul, de a-i da o lecție acestuia, de a-l îndepărta de la conducere. Această modalitate de evaluare va fi utilizată doar în condițiile existenței unei comunicări deschise și oneste între manageri și subordonați, atunci când încrederea este o trăsătură caracteristică relațiilor dintre cele două părți. Ca modalitate practică de evaluare, prezentăm câteva criterii ce pot fi utilizate cu ușurință în orice tip de organizație [R. Mathis și colab., 1997]:

Denumirea organizației _____

Numele și prenumele șefului ierarhic _____

Data _____

FORMULAR DE APRECIERE A ȘEFULUI IERARHIC

Îmi dau informațiile, cunoștințele și echipamentul de care am nevoie pentru a-mi face meseria

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Creează un climat favorabil comunicării

Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Este foarte clar în tot ceea ce îmi cere să fac						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Recunoaște în mod public meritele salariaților						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Îmi ascultă opiniile înainte de a lua o decizie ce afectează sfera mea de activitate						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Atunci când i-o cer, mă ajută să rezolv problemele din sfera mea de activitate						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Ne încurajează să lucrăm ca o echipă						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Mă informează permanent despre stadiul evoluției domeniului meu de activitate						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Ne arată și ne face să înțelegem obiectivele și orientarea strategică a organizației în care lucrăm						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Îmi oferă condiții favorabile pentru dezvoltarea mea pe acest post						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Mă încurajează să pun întrebări						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Pune întrebări pentru a se convinge că am înțeles						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Încurajează un climat bazat pe încredere și respect reciproc						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Depune efort pentru identificarea și înlăturarea barierelor care reduc eficiența						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Asigură urmărirea cu regularitate a gradului de îndeplinire a obiectivelor						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Îmi acordă libertate de acțiune pentru a-mi duce responsabilitățile la bun sfârșit						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Explică de ce au fost făcute unele schimbări						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Este un exemplu de corectitudine						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna

Întrebări de evaluare a cunoștințelor

1. Ce este managementul performanței?
2. Care sunt caracteristicile managementului performanței în educație?
3. Enumerați și descrieți factorii care influențează managementul performanței.
4. Prezentați etapele elaborării unui plan strategic.
5. Dați exemple de tehnici de evaluare a performanțelor.

Bibliografie

1. Artley, W., Ellison, D.J. și Kennedy, B. (2001) *The Performance-Based Management Handbook, A Six-Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the*

- Government Performance and Results Act of 1993*, vol.1 -Establishing and Maintaining a Performance-Based Management Program;
2. Coens, T. & Jenkins, M. (2000), *Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco;
 3. Craiovan, M.P. (2008), *Psihologia muncii și resurselor umane*, Ed. Renaissance, București;
 4. Craiovan, M.P. (2011), *Metode și tehnici de investigare și perfecționare a resurselor umane*, Ed. Renaissance, București;
 5. Drucker, P., F. (1999), *Managing Oneself*, Harvard Business Review, Martie-Aprilie, pp. 65-74;
 6. Furnham, A. (2004), *Performance management systems*, European Business Journal, Vol. 16, Nr. 2, pp. 83-94;
 7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corp., Boston, MA.;
 8. Papenhausen, C., Einstein, W. (2006), *Insights from the Balanced Scorecard – Implementing Balanced Scorecard at a college of business*, Measuring Business Excellence, vol. 10, no.3, pp.15-22;
 9. Popa, N.L. (2008), *Psihopedagogie – Managementul calității în educație: repere teoretice și considerații asupra abordărilor românești*, (coord. Cucuș C.), Ed. Polirom, București;
 10. Văduva, F (2010)– *Management general*, Editura Universitară;
 11. Văduva, F (2009)- *Managementul strategic al firmei*, Editura Renaissance;
 12. Sashkin, M. (1981), *Assesing Performance Appraisal*, San Diego, CA;
 13. Scott, W., D., Clothier, R., C. & Spriegel, W., R. (1941), *Personnel Management*, McGraw-Hill, New York.

**„Prevenirea corupției în educație
prin informare, formare și responsabilizare”**

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin
Programul Operațional ”Dezvoltarea Capacității
Administrative” – Cod SMIS 30342**

Material editat de **Universitatea Titu Maiorescu București**

Data publicării: iunie 2012

*„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a
Uniunii Europene sau a Guvernului României”*