

REMUS CHINĂ

Managementul organizației școlare

**Proiectul de Dezvoltare
Instituțională (PDI)**

planificare, elaborare, implementare, evaluare, îmbunătățire

Ghid practic pentru:

**directori de școală, membri ai CA, inspectori școlari, evaluatori,
alte părți interesate**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019**

CUVÂNT ÎNAINTE

Cartea „**Managementul organizației școlare – Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI) - planificare, elaborare, implementare, evaluare, îmbunătățire**” este a doua lucrare de referință realizată de lector dr. Remus CHINĂ - după ampla sa lucrare intitulată „**Managementul calității în învățământul preuniversitar - referențiale, modele, tehnici, instrumente**” (376 pagini), publicată de Editura Universitară din București, în anul 2015.

Scopul acestei noi lucrări constă, în principal, în clarificarea rolului, scopului, obiectivelor, metodologiilor și problemelor referitoare la *planificarea strategică* necesară în orice școală și, în special, a aspectelor privind *elaborarea, implementarea, evaluarea și îmbunătățirea planului strategic* (denumit la noi, uzual, ”Proiect de dezvoltare instituțională” – PDI) pe care orice școală din România trebuie să-l elaboreze și utilizeze, având în vedere cerința standard ca organizarea și funcționarea organizației școlare să se bazeze pe un asemenea referențial intern deosebit de important.

În ultimele trei decenii, evoluția subsistemului educațional preuniversitar din România a implicat multiple schimbări de viziune, valori, principii, direcție, organizare și funcționare, cu numeroase modificări de paradigmă și numeroase provocări induse, fie de la nivelul societății românești (aflată, de altfel, în continuă tranziție, după 1990), fie de la nivelul spațiului european (comunitar) sau global.

În plus, pe parcursul acestor trei decenii s-au suprapus schimbări ale diferitelor paradigme educaționale devenite necesare ca urmare a noilor tehnologii implementate în ansamblul societății – mai ales ale tehnologiilor informației și comunicării - implicând anumite progrese ce s-au dovedit a fi tot mai rapide, mai consistente și mai spectaculoase, deși unele nu au fost și benefice pentru educație....

Deși sunt prea puțin cunoscute, numeroasele încercări „timide” de restructurare și îmbunătățire efectuate în ultimele trei decenii în cadrul subsistemului educațional preuniversitar românesc au determinat parcurgerea de către acesta, cu pași „mici”, a unui început de drum conducând la dezvoltarea performanțelor organizaționale, prin implementarea treptată a unor concepte, principii, tehnici, metode și elemente structurale specifice managementului organizațional și managementului calității.

Dacă, la nivel global și european-comunitar, sunt vizibile anumite tendințe de descentralizare în sistemele educaționale, este de la sine înțeles că învățământul preuniversitar românesc nu mai poate continua, mult timp, să evolueze în „construcția” centralistă actuală, întrucât acest model nu mai este viabil în contextul provocărilor actuale, interne și mai ales externe, ale societății umane.

În consecință, pentru autor este evident că modelul cel mai adecvat pentru școala contemporană - în cadrul subsistemului educațional preuniversitar românesc - este cel aferent unei organizații capabile să-și proiecteze autonom propria evoluție, pe baza resurselor financiare, umane și materiale de care dispune dar în concordanță cu cerințele (nevoile și așteptările) formulate de *clienții* acesteia (denumiți „beneficiari” în literatura noastră oficială) și de toate celelalte *părți interesate* („stakeholders”) de evoluția organizației respective.

Un sistem educațional alcătuit din organizații educaționale autonome, puternice, capabile să-și construiască viitorul și să se dezvolte exclusiv pe baza cerințelor clienților acesteia, va deveni în timp, cu siguranță, un sistem educațional performant, stabil și relevant, comparabil, ca performanță, cu sistemele educaționale funcționând în același „spațiu” educațional ca, de exemplu, sistemele educaționale din spațiul comunitar.

În acest context, lucrarea „**Managementul organizației școlare – Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI) - planificare, elaborare, implementare, evaluare, îmbunătățire**” se constituie într-un veritabil ghid practic pentru toți actorii implicați în viața unei organizații școlare astfel încât cei care sunt interesați de elaborarea unui plan strategic *viabil, realist și pragmatic*, deci *eficace și eficient*, vor găsi în această carte un sprijin extrem de util.

Cartea este utilă și datorită unei structurări bine concepute - în trei părți, fiecare având scop și mesaj specifice, astfel încât cititorul să poată utiliza independent cele trei părți, fie separat, fie integrate sistemic. Din această perspectivă, de exemplu *în prima parte*, sunt prezentate cele mai importante și relevante **instrumente specifice planificării strategice** (*Analiza SWOT, Analiza PESTE, Cele cinci forțe ale lui Porter, BSC - Balanced Scorecard*). Ea include numeroase exemple de aplicare a acestor instrumente la diferite situații concrete privind planificarea strategică în școală, astfel încât utilizatorul lucrării să poată folosi cu succes aceste exemple pentru elaborarea *planului strategic* din propria sa școală. Autorul a pus un accent deosebit pe utilizarea conceptelor consacrate în domeniul planificării strategice, aplicată la nivelul școlii, analizând, explicând și clarificând, prin lucrarea de față, unele abordări irelevante, incoerente, confuze sau neclare observate de-a lungul timpului, în elaborarea planurilor strategice de diferite școli, din diferite zone ale țării.

Având în vedere că, potrivit legislației în vigoare, la concursurile pentru ocuparea funcției de director într-o școală, candidații trebuie să prezinte un Proiect de dezvoltare instituțională (PDI), această lucrare va fi utilă, mai ales prin partea a doua a sa, atât viitorilor directori de școală cât și celor aflați în funcție.

În *partea a doua* a lucrării, este prezentat **Proiectul de Dezvoltare Instituțională (PDI) de la elaborare până la îmbunătățire**, iar *partea a treia* a lucrării include o descriere a **parcursului școlii spre performanță și excelență**. Astfel, în mesajul celei de *a treia părți* din lucrare se afirma: “Nu este suficient ca școala să realizeze un Proiect de Dezvoltare Instituțională <bun>, este extrem de necesar ca acesta să fie utilizat în evoluția școlii spre niveluri de performanță relevante sau, mai mult, spre atingerea excelenței în domeniul educațional”.

Pentru acest demers, organizația școlară va trebui să-și definească cu acuratețe menirea (*viziunea, valorile și misiunea*) precum și să-și stabilească cu mult realism ce anume dorește să realizeze pentru clienți și celelalte părți interesate.

Lucrarea este realizată pe baza îndelungatei și bogatei experiențe a autorului în învățământul preuniversitar, mai ales în calitate de inspector, reprezentant al Ministerului Educației la numeroase concursuri de ocupare a funcțiilor de directori de școală, inspectori sau la evaluarea inspectorilor generali.

De menționat că, în dubla sa calitate de Expert în *Managementul calității educației* și de Lector universitar la Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” (în cadrul Facultății de Științe ale Educației, unde activează în prezent), Remus CHINĂ a dorit, putut și știut să valorifice în mod optim experiența sa dobândită din cele două perspective mai sus menționate, în elaborarea acestei lucrări de referință în domeniul planificării strategice în școală.

Apreciez că, prin noua sa lucrare, „**Managementul organizației școlare – Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI) - planificare, elaborare, implementare, evaluare, îmbunătățire**”, lector dr. Remus CHINĂ, a reușit să realizeze un instrument deosebit de util – mai ales pentru directorii de școală, inspectorii școlari, membrii Consiliilor de Administrație din școli și orice altă parte interesată de evoluția unei organizații școlare –]n scopul realizării unei planificări strategice reale, pragmatice, eficiente și raportate la resursele disponibile.

Prof. univ. dr. ing. Nicolae-George DRAGULANESCU

Universitatea POLITEHNICA din București

www.ndragulanescu.ro

nicolae.dragulanescu@yahoo.com

15.11.2019

“Civilization is a race between education and catastrophe. (Civilizația reprezintă cursa dintre educație și catastrofă)”
H.G. WELLS

NOȚIUNI INTRODUCTIVE

Scrierea acestei cărți a fost o decizie luată cu ceva mai mult timp în urmă, în timp ce lucram la prima mea carte în domeniu¹. Atunci când elaboram prima lucrare, amplă și dezvoltată pe mai multe domenii din managementul calității în sistemul educațional, am proiectat și elaborarea a mai multor lucrări subsecvente lucrării de bază, printre care și această carte. Prin urmare, lucrarea de față are „rădăcinile” în cartea menționată anterior, *„Managementul calității în învățământul preuniversitar”* dar și în problemele practice privind managementul organizațiilor școlare, referitoare al elaborarea planului strategic, referențialul intern al școlii.

Numeroase probleme legate de planificarea strategică în școală, le-am identificat în ceea ce privește „construirea” planului strategic (denumit „curent” PDI – Proiect de Dezvoltare Instituțională). Printre acestea, enumerăm:

- Formularea viziunii, a misiunii, a obiectivelor strategice etc;
- Identificarea corectă a resurselor necesare activităților descrise în planurile operaționale;
- Realizarea procedurilor necesare desfășurării activităților stabilite în planurile operaționale;
- Implementarea planului strategic. De regulă, cele mai multe școli se opresc, din diverse motive, printre care rezistența la schimbare este unul dintre cele mai semnificative, la partea de elaborare a PDI, după care implementarea acestuia devine un proces dificil, aproape imposibil de realizat, finalizat cu „înfrângere” a echipei de conducere în fața dificultăților de implementare.

¹ Chină, R. Managementul calității în învățământul preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente). 2015. Editura Universitară București

- Îmbunătățirea planului strategic, proces desfășurat, în mare parte în jurul unor cosmetizări ale unor activități care oricum sunt preponderent, obligații de serviciu!

- Atribuirea în mod defectuos, a elaborării PDI de către o singură persoană – în cazul participării la concursul pentru ocuparea funcțiilor de director în unitățile de învățământ preuniversitar.

În consecință, numeroase argumente au condus la scrierea acestei lucrări care se dorește a fi un util ghid pentru directorii de școli, membrii consiliului de administrație, profesori, alte părți interesate. Problemele menționate au fost identificate de-a lungul experienței dobândită în calitate de inspector ministerial și de expert în domeniul managementului calității în educație dar și în urma atribuțiilor ce mi-au revenit de-a lungul timpului privind monitorizarea rețelei școlare naționale sau participarea la diverse concursuri de directori sau inspectori școlari.

Lucrarea de față este alcătuită din trei părți principale care, prin conexiune, formează un întreg, dedicat planificării strategice în școală și a planului strategic realizat de organizația școlară.

Partea I a lucrării: PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN ȘCOALĂ

În această parte sunt prezentate argumentele necesare realizării unei planificări strategice în școală și a principalelor instrumente necesare realizării acestui proces deosebit de important. Astfel, sunt prezentate, în detaliu, *Analiza SWOT și Analiza PESTE*, cu explicații și exemple utile astfel încât acestea să ajute cititorul în utilizarea lor la planificarea strategică din propria școală. În plus, am evidențiat conexiuni concrete între cele două tipuri de analize menționate (SWOT și PESTE), și elemente fundamentale din structura unui PDI: *viziunea și misiunea*. Am insistat pe relația dintre cele două analize menționate și formularea elementelor din PDI menționate pentru ca utilizatorul acestei lucrări să acorde atenția cuvenită analizelor menționate, acestea având un rol deosebit de important în planificarea strategică.

În această parte a lucrării sunt prezentate și instrumente de „forță” din planificarea strategică:

- Modelul celor cinci forțe ale lui Porter;
- Modelul Balanced Scorecard.

Partea a II-a a lucrării: PROIECTUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ (PDI), planul strategic al organizației școlare

Această parte reprezintă „coloana vertebrală” a lucrării noastre. În primul rând subliniem influența culturii școlii asupra planului strategic (PDI) dar și faptul că planul strategic reprezintă referențialul intern fundamental al oricărei organizații, inclusiv al celor de tip educațional!

În această secțiune a lucrării detaliem, *pas cu pas*, procesul de elaborare a PDI, parcurgând întregul drum, de la *necesitatea elaborării* până la etapa finală, *îmbunătățirea PDI*.

Fiecare etapă este descrisă în detaliu, cu exemple anexate astfel încât utilizatorul să poată construi un plan strategic pentru propria organizație pe baza unor elemente conceptuale solide.

În această parte formulăm, în detaliu, exemple privind viziunea unei organizații școlare, subliniind faptul că acest element strategic foarte important înseamnă „ceea ce organizația dorește să devină în viitor” și nu ce anume „dorește să realizeze în viitor”!

Diferența este majoră deoarece, prin viziune se înțelege proiecția în viitor asupra evoluției organizației (*Ce dorește organizația să devină într-un viitor îndepărtat!*)

În ceea ce privește *misiunea* organizației, acest element fundamental din structura planului strategic înseamnă ceea ce organizația *oferă/dorește* să realizeze pentru clienți și părți interesate în baza viziunii acesteia! Sunt explicate și exemplificate formularea *obiectivelor strategice* pe baza resurselor reale ale organizației și pe baza capabilităților acesteia.

De asemenea, sunt formulate exemple de *proceduri* și modul cum se implică *comisia de evaluare și asigurare a calității* din organizația școlară în monitorizarea și evaluarea procedurilor referitoare la asigurarea calității educației furnizată de organizația școlară.

Sunt detaliate procesele de *implementare* a PDI precum și cele legate de *controlul, evaluarea și îmbunătățirea* planului strategic.

*Partea a III-a a lucrării: PERFORMANȚĂ ȘI EXCELENȚĂ
PENTRU ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ*

În mod intenționat am dorit să abordăm cele două concepte legate de vizibilitatea organizației școlare în societate: *performanță* și *exceelență*, în partea a III-a a lucrării.

Dincolo de funcționarea *eficientă* și *eficace* a organizației, atribute ale unei *funcționări normale*, conducerea acesteia trebuie să stabilească la ce nivel de performanță dorește să ajungă, în funcție de cerințele părților interesate și ale clienților acesteia.

Din aceste considerente, în partea a III-a a lucrării noastre, am apreciat ca fiind necesară o abordare a nivelurilor de *performanță* dar și de *exceelență* pe care o organizație școlară le poate realiza în cursul evoluției sale.

Astfel, am definit ceea ce înseamnă *performanță* dar și ce înseamnă *exceelență*, din perspectiva literaturii de specialitate din domeniul managementului calității. Sunt detaliate nivelurile de performanță induse de funcționarea organizației prin satisfacerea cerințelor standardelor naționale de evaluare instituțională. Din această perspectivă am prezentat unele aspecte privind performanța sistemului educațional preuniversitar în raport cu participările României la testele PISA în ultimele ediții, printr-o analiză comparativă cu sisteme educaționale relevante din Europa.

De asemenea, în această parte am detaliat ceea ce înseamnă *exceelență* din perspectiva Modelului de exceelență european administrat de EFQM dar și exemplificând școli care au reușit să câștige prestigiosul premiu!

Prin această lucrare am dorit să oferim principalilor actori din mediul educațional, un instrument util, eficient și eficace în demersul realizării unui proiect de dezvoltare instituțional.

Lucrarea este realizată pe baza legislației românești în vigoare, a referențialelor europene în domeniul asigurării calității dar și pe baza conceptelor fundamentale ale managementului calității. Cititorii acestei lucrări vor beneficia de cele mai moderne abordări în domeniul planificării strategice dar și de numeroase exemple, extrem de utile în munca necesară elaborării unui plan strategic relevant pentru evoluția unei organizații școlare.

Măgurele, 17 noiembrie 2019

ABREVIERI

MEN – Ministerul educației naționale
ANC – Agenția Națională de Calificări
ARACIP – Agenția Română de Asigurare A Calității în Învățământul Preuniversitar
ARACIS - Agenția Română de Asigurare A Calității în Învățământul Superior
GNAC – Grupul Național pentru Asigurarea Calității
CNDIPT – Centrul Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic
ASRO - Asociația Română pentru Standardizare
EQF /CEC European Qualifications Framework/Cadrul European al Calificărilor
CNC – Cadrul Național al Calificărilor
EQARF/ CERAC – European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training/ Cadrul European de Referință pentru Asigurarea Calității în Educație și Formare Profesională
EFQM - The European Foundation for Quality Management/ Fundația Europeană pentru Managementul Calității
TQM – Total Quality Management/ Managementul Total al Calității
PDCA/PDSA cycle – (Plan – Do - Check – Act)/ (Plan – Do – Study – Act) cycle/ Cercul calității: „Planifică – Aplică/Efectuează – Evaluează – Acționează”/ „Planifică – Aplică/Studiază /Acționează
PISA - Programme for International Student Assessment (Programul Internațional de Evaluare a Elevilor (cu vârsta de 15 ani))
TIMSS - Trends In International Mathematics And Science Study (Tendințe în studiul internațional al matematicii și științei)
PIRLS - Progress In International Reading Literacy Study (Progresul în studiul internațional al alfabetizării și lecturii)

Lista figurilor:

Figura nr.	Denumirea/ce reprezintă figura
Figura I.1	Relația dintre viziune, misiune și Analiza SWOT
Figura I.2.	Analiza SWOT.
Figura I.3	Analiza PEST (adaptare). Sursa: Ce este analiza PEST?
Figura I.4	Reprezentarea schematică a brainstorming-ului (adaptare).
Figura I.5	Cele cinci forțe ale lui Porter
Figura I.6	Orientarea unei școli din sistemul de învățământ preuniversitar pe baza modelului lui Porter (Cinci Forțe)
Figura I.7	Balanced Scorecard (BSC) prezentat în forma inițială de către prof. Robert S Kaplan și David P. Norton în 1996
Figura I.8	Sucesiunea logică a etapelor BSC
Figura I.9	Harta strategică în cazul BSC
Figura I.10	BSC aplicat pe școli de tipuri diferite (public și privat)
Figura II.1	Distribuția școlilor de masă la nivel de țară (Anul 2018)
Figura II.2	Școli de masă arondate în cele două medii (urban și rural) (anul 2018)
Figura II.3	Distribuția numerică a școlilor gimnaziale și liceelor cu personalitate juridică
Figura II.4	Distribuția școlilor gimnaziale și a liceelor arondate (fără personalitate juridică)
Figura II.5	Din „punctele tari” și oportunități” se poate contura viziunea organizației
Figura II.6	Misiunea se poate construi pe baza elementelor „puncte slabe” și „amenințări” din analiza SWOT realizată
Figura II.7	Plan strategic, planuri operaționale (PO), plan managerial, conexiuni

- Figura II.8** Diagrama flux a procesului de elaborare a unei proceduri
- Figura II 9** Structura planului strategic și principalele zone de acțiune
- Figura III.1** Traectoria Organizației școlare este influențată de cele două referențiale: PDI (referențial intern) și standardele de acreditare/referință, altele (referențiale externe)
- Figura III.2** Evoluția celor 4 sisteme educaționale (din țări relevante pentru noi), la cele 4 ediții PISA
- Figura III.3** Evoluția unei școli de la înființare până la *performanță* și *exelență*, din perspectiva managementului calității
- Figura III.4** Conceptele (principiile) fundamentale ale Modelului de Exelență al EFQM
- Figura III.5** Modelul de Exelență al EFQM – criterii
- Figura III.6** Logica (matricea) RADAR a modelului de Exelență al EFQM

Lista tabelelor:

Tabelul nr.	Denumirea/ce reprezintă tabelul
Tabelul III.1	Rezultate PISA 2006 pentru eșantionul de țări ales
Tabelul III.2	Rezultate PISA 2009 pentru eșantionul ales
Tabelul III.3	Rezultate PISA 2012 pentru eșantionul ales
Tabelul III.4	Rezultate PISA 2015 pentru eșantionul ales
Tabelul III.5	Rezultatele obținute de cele 4 exemple în 4 ediții PISA consecutive
Tabelul III.6	Câștigători ai premiului de exelență european 2015 - 2019

CUPRINS

Cuvânt înainte	5
Noțiuni introductive	9
Partea I:	
PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN ȘCOALĂ	21
Capitolul 1: Planificarea strategică. Context, necesitate, argument	23
1.1 Planificare strategică (<i>strategic planning</i>), plan strategic (<i>strategic plan</i>). <i>De ce? Pentru ce?</i>	24
Capitolul 2: Instrumente utilizate în planificarea strategică (în școală)	32
2.1 Analiza SWOT, analiza PEST(E)	33
2.2 Aplicarea Analizei SWOT și PEST în organizațiile educaționale. Modele, exemple	38
2.3 <i>Porter's Five Forces Model</i> - Modelul celor „cinci forțe” - Porter	52
2.4 Utilizarea modelului celor „5 forțe ale lui Porter” în educație	55
2.5 <i>Modelul Balanced Scorecard</i>	58
2.6 Aplicarea <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> în procesele de planificare strategică din școală	63
3. Concluzii pentru Partea I	69
Partea a II-a:	
PROIECTUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ (PDI), planul strategic al organizației școlare	71
Introducere în partea a II-a	72
Capitolul 1: Context și necesitate privind elaborarea unui plan strategic în școala de azi	73

1.0 PDI – Planul strategic, referențialul intern al organizației școlare ..	74
1.1 Școala de azi versus necesitatea implementării unui plan strategic.	74
1.2 Influența culturii școlii asupra Proiectului de Dezvoltare Instituțională (PDI)	80
1.3 Influența cultura școlii asupra procesului de elaborare, implementare, executare a planului strategic al școlii.....	83
1.4 Planul strategic al organizației școlare – referențial intern necesar evoluției acesteia.....	84
Capitolul 2: PDI – elaborare, implementare, evaluare, îmbunătățire	87
2.0 Elaborarea PDI <i>pas cu pas</i>	88
2.1 <i>Pasul 1: stabilirea necesității elaborării</i>	89
2.2 <i>Pasul 2: Viziunea și misiunea organizației</i>	92
2.2.1 Formularea viziunii organizației	92
2.2.2 Riscuri, confuzii și erori în formularea viziunii	94
2.2.3 Formularea misiunii organizației	95
2.2.4 Erori, confuzii în formularea și promovarea misiunii.....	99
2.3 <i>Pasul 3: Elaborarea obiectivelor (țintelor) strategice</i>	100
2.4 <i>Pasul 4: Elaborarea planurilor „operaționale” pentru realizarea obiectivelor strategice</i>	101
2.5 <i>Pasul 5: Elaborarea procedurilor corespunzătoare activităților stabilite în cadrul planurilor operaționale</i>	104
2.5.1 Aplicații: procedură model (termeni, concepte, elaborare)..	111
2.5.2 Aplicații: procedură de sistem (model)	111
2.5.3 Aplicații: Implicarea CEAC în monitorizarea aplicării procedurii corelată cu cerința descriptorului C/2/2.1/2.13 din standardul de acreditare.....	114
2.5.4 Aplicații: Implicarea CEAC în monitorizarea aplicării procedurii corelată cu cerința descriptorului C1/1.1 din standardul de „referință”	116
2.6 <i>Pasul 6: Instrucțiuni de lucru</i>	118
2.7 PDI – Planul strategic: structură, conexiuni cu mega – instrumentele calității, analize	119
2.8 Implementarea PDI.....	120
2.9 Monitorizarea și evaluarea PDI	122
2.10 Îmbunătățirea PDI.....	126
3.0 Concluzii pentru Partea a II-a	131

Partea a III-a:	
PERFORMANȚĂ ȘI EXCELENȚĂ PENTRU ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ.....	133
Capitolul 1: Organizația școlară între performanță și excelență	135
1.1 Organizația școlară - de la <i>eficiență</i> și <i>eficacitate</i> la <i>performanță</i> și <i>excelență</i>	136
1.2 <i>Performanță</i> pentru organizația școlară. Performanță la nivelul sistemului educațional. Evoluția sistemului de învățământ preuniversitar în raport cu Testele PISA 2006 -2015	138
1.3 <i>Excelență</i> pentru organizația școlară	148
Capitolul 2: Modele românești ale performanței în educație	155
<i>Standardele de autorizare, acreditare/ evaluare periodică și de referință utilizate în învățământul preuniversitar - o perspectivă a performanței pentru organizațiile școlare românești</i>	155
2.1 Aspecte privind asigurarea calității în sistemul de învățământ preuniversitar	156
2.2 Standardele naționale pentru evaluarea instituțională utilizate în învățământul preuniversitar. Nivelul de performanță indus de fiecare standard	158
Capitolul 3: Modele ale excelenței în educație: <i>Premiul european al calității (EFQM) - O perspectivă a excelenței pentru organizațiile școlare din România</i>	165
3.1 Modelul de excelență european al EFQM – scurtă prezentare	166
3.2 Implementarea Modelului EFQM în organizația școlară – pas cu pas	173
3.3 Modele ale excelenței în educație: Școli care au câștigat premiul de excelență european administrat de EFQM (exemple).....	175
4.0 Concluzii pentru Partea a III-a	178
Încheiere	179
Referințe bibliografice	181