



Proiect „Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”, Cod SIPOCA 617, Cod MySMIS 127558

Decalogul calității în formare - Ghid la purtător-

August 2022



Cuprins

Lista de abrevieri și acronime	3
Cuvânt înainte	4
Cap. I. Introducere. Scop și necesitate	6
Obiectivele îndrumarului. Contextul lărgit al calității în formare propuse de ReForm.....	7
Cap. II. Definiția calității și a standardului de calitate. Precizări metodologice	12
Măsurarea calității	15
Standarde ale calității în formare.....	17
Cap. III. Principii de asigurare a calității în formare pentru AP - 10 propuneri. Ghid practic..	20
3.1. Principii de asigurare a calității în formare	20
P1. Analiza nevoilor de formare	21
P2. Analiza grupului țintă în contextul nevoilor formării	23
P3. Stabilirea obiectivelor formării.....	24
P4. Proiectarea formării - selectarea modalităților de formare adaptate, definirea ofertei de formare.....	26
P5. Elaborarea planului de formare, dezvoltarea cursului și a materialelor de formare ..	29
P6. Selectarea formatorilor	32
P7. Organizarea formării - alocarea de timp și resurse/dotări necesare, alocare grupe, calendarul formării, logistică.....	34
P8. Desfășurarea formării - metode, evaluări și adaptări pe parcurs	36
P9. Evaluarea formării - metode, certificări, raport, plan de acțiune	39
P10. Revizuirea procesului de formare - <i>îmbunătățirea continuă</i> (PDCA).....	43
3.2. Bune practici în formare - înțelegere, utilizare și exemple proprii	45
Anexa 1. Dezvoltarea durabilă (Sustainable).....	47
Anexa 2. Egalitatea de șanse și tratament. Egalitatea de gen	49
Referințe	52



Lista de abrevieri și acronime

ANC	Autoritatea Națională a Calificărilor
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BM	Banca Mondială
CE	Comisia Europeană
HG	Hotărâre de Guvern
INA	Institutul Național de Administrație
ISO	International Organization for Standardization
IP	Indicatori de performanță, Indicatori-cheie de performanță
ONG	Organizație neguvernamentală
OSGG	Ordinul Secretariatului General al Guvernului
OECD	Organizația pentru Dezvoltare și Cooperare Economică
OUG	Ordonanță de Urgență
PM	Project Management Institute
RU	Resurse umane
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SEFP	Strategia educației și formării profesionale
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică
SGG	Secretariatul General al Guvernului
TIC	Tehnologia informației și a comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană
WCED	World Commission for Environment and Development (Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare)



Cuvânt înainte

Lucrarea de față face parte din pachetul de activități și livrabile prevăzute prin activitatea A 7.1 - Crearea și operaționalizarea rețelei Reform, desfășurată în cadrul proiectului SIPOCA 617, livrabile pe care acest proiect vi le pune la dispoziție.

Scopul acestei lucrări, intitulată sugestiv "Decalogul calității în formare - ghid la purtător", este de a vă oferi deopotrivă un îndrumar practic pe care să îl puteți folosi pentru asigurarea calității programelor de formare pe care le implementați, în activitatea dumneavoastră curentă, cât și un cadru de reflecție periodică asupra rolului pe care îl joacă noțiunea de calitate în procesul de formare și perfecționare profesională pentru administrația publică. Ne-am propus să vă oferim un cadru de abordare sistemică a calității în formare, care să vă ajute în dezvoltarea aptitudinilor necesare pentru asigurarea calității formării - să știți ce urmăriți în acest proces, să știți ce aveți de făcut pentru a vă atinge obiectivele de calitate a formării, să puteți măsura nivelul de performanță în atingerea acestor obiective și să puteți detecta și remedia eventualele decalaje de calitate ce pot apărea, să vă propuneți activități și îmbunătățiri în sprijinul creșterii nivelului de calitate al programelor de formare.

Ne-am dorit să reprezinte, în esență, un material care să sintetizeze unitar concepte și bune practice recunoscute azi ca bază a cunoașterii necesare în asigurarea calității procesului formării profesionale, de-a lungul tuturor etapelor acestuia. Veți găsi în acest îndrumar un set de principii, de criterii și cerințe pe care le recomandăm spre analiză, însușire și implementare furnizorilor de formare care participă la operaționalizarea și funcționarea rețelei ReForm, totodată formatorilor din entități ale administrației publice sau altor factori interesați de dezvoltarea orientată spre rezultate a resursei umane. Sperăm să fie, în același timp, o sursă de idei care să vă ajute în sistematizarea propriilor etaloane instituționale de calitate a formării profesionale.

Nu în ultimul rând, incluzând opiniile oferite în consultările pe parcurs cu viitorii membri ReForm, am creat acest ghid și pentru momentele de "Aha!" pe care formatorii le așteaptă de la cursanții lor, pentru gestionarea structurată și eficientă a principiilor calității în formarea profesională destinată personalului din administrația publică, spre beneficiul tuturor utilizatorilor finali de servicii publice. Le mulțumim încă o dată pentru receptivitate și implicare, pentru ideile și experiențele împărtășite. Contăm mai departe pe colaborarea cu membrii ReForm pentru includerea de viitoare sugestii, noi metode sau practici dezvoltate și prin utilizarea acestui îndrumar.



Vă dorim lectură plăcută !

Cap. I. Introducere. Scop și necesitate

În cererea de finanțare a proiectului SIPOCA 617 Obiectivul specific nr. 2 este definit ca fiind:

Promovarea bunelor practici în administrația publică și încurajarea schimbului de experiență și a networkingului prin:

- ✓ crearea și operaționalizarea Rețelei Naționale a Furnizorilor de Formare pentru Administrația Publică (ReForm);
- ✓ crearea unei baze de date cu furnizorii de formare pentru administrația publică; organizarea de evenimente în cadrul rețelei.

Sunt definite totodată, în acest document de referință, contextul și scopul A 7.1:

În cadrul acestei subactivități se va crea și operaționaliza rețeaua furnizorilor de formare pentru administrația publică care să permită crearea unui standard minim privind calitatea în formarea pentru administrația publică. Rețeaua furnizorilor de formare este necesară în contextul în care, în România, nu există o abordare unitară a procesului de formare pentru administrația publică, de foarte multe ori, calitatea programelor oferite diferă foarte mult, acest lucru afectând în final percepția despre procesul de formare în România. (...)

Pentru ca toți beneficiarii de formare să beneficieze de servicii de formare de calitate se va organiza o sesiune de formare/instruire privind standardele de calitate în formare pentru formatorii desemnați de către membrii rețelei. Un obiectiv al acestei sesiuni este stabilirea unor standarde comune de calitate în formare.

Corespunzător documentului menționat anterior, obiectivul activității A 7.1 pentru autorii lucrării de față îl constituie dezvoltarea unei propuneri de standarde comune de calitate în formarea profesională pentru administrația publică, sub forma unui material de formare destinat în principal viitorilor membri ai rețelei ReForm. În textul documentului se subliniază, totodată, contribuția necesară a membrilor rețelei Reform în crearea și adoptarea unui standard minim privind calitatea în formare, membrii rețelei fiind furnizori de formare pentru administrația publică ce își vor desemna reprezentanții proprii pentru a participa la formarea privind aceste standarde, prevăzută în proiect.



Ca urmare, materialul de față se structurează în jurul acestor cerințe sub forma unui *îndrumar, etalon sau reper al calității* pentru serviciile de formare profesională din spațiul administrației publice, destinat furnizorilor prezenți în piața de formare profesională pentru administrația publică. Structura materialului urmărește etapizat procesul de formare uzual în furnizarea de servicii de instruire, reprezentând un îndrumar de bune practici destinat factorilor interesați - departamentele de formare profesională din instituțiile publice, beneficiari finali, participanți la/ furnizori de formare, bazat pe autoevaluarea prestației și metodologii tip evidence-based (bazate pe dovezi).

Deoarece va include contribuțiile participanților la formare, acest îndrumar sau minighid al calității va permite și va încuraja formatorii și responsabili de formare pentru administrația publică *să se autoevalueze pe tot parcursul proceselor de formare gestionate*, pentru a susține, astfel, configurarea resurselor necesare pentru atingerea excelenței în serviciile publice de formare pentru care sunt mandatate. Prin cadrul structurat de acțiune, analiză și reflecție pe care îl oferă, susține și încurajează schimbul de experiență ocazionat de sesiunile de formare prevăzute în proiect, cu scopul de a crește eficacitatea și eficiența programului de formare.

Utilizarea acestei lucrări este recomandată în planificarea, conceperea, coordonarea și evaluarea programelor de formare profesională, de asemenea în autoevaluarea serviciilor furnizorilor de formare profesională pentru administrația publică - ocazionată de derularea acestor procese de dezvoltare și învățare aflate în responsabilitatea furnizorilor care doresc să instituie un etalon al calității în formare.

Obiectivele îndrumarului. Contextul lărgit al calității în formare propuse de ReForm

În studiul recent elaborat de Banca Mondială¹, intitulat *Raport privind dezvoltarea rețelei de formatori*, se arată că "rețeaua ReForm² va permite crearea unui standard minim privind calitatea în formarea în administrația publică, asigurând astfel o abordare unitară a

¹ Rezultatul 3 – *Raport privind dezvoltarea rețelei de formatori*, face parte din Acordul privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Consolidarea Capacității Institutului Național de Administrație (INA) în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România (P169456). Acesta a fost încheiat între Institutul Național de Administrație și Banca Mondială la data de 29 octombrie 2019.

² Denumită NFFAP, inițial

procesului de formare pentru administrația publică din România. Acest posibil rol al rețelei reflectă preocupările exprimate în timpul interviurilor efectuate pentru evaluarea impactului SFPAP. În acest sens, există percepții despre scăderea sau neuniformitatea calității programelor de formare organizate pentru personalul din administrația publică. Respondenții au subliniat că atât conținutul, cât și calitatea programelor de formare variază foarte mult, în funcție de furnizorul de formare care organizează respectivele programe. Ca atare, respondenții au sugerat că viitoarea strategie de formare în administrația publică ar trebui să includă un standard de calitate dedicat formării continue a personalului din administrația publică.”

Se arată totodată că, în definirea opțiunilor privind “rolurile, membrii și statutul instituțional al Rețelei, principala variabilă cu privire la proiectarea rețelei va fi tipul de standard de calitate care va fi implementat pentru formarea personalului din administrația publică. Se pot dezvolta două opțiuni de constituire a Rețelei, care să corespundă fiecăruia dintre cele *două tipuri de standard de calitate (obligatoriu sau voluntar)*:

- un standard de calitate obligatoriu - aplicabil tuturor furnizorilor de formare din administrația publică. Rețeaua ar fi o rețea formală, înființată în baza unui act normativ și aflată în coordonarea unei autorități publice, sub forma unui organism consultativ, fără personalitate juridică. Rețeaua ar avea un număr limitat de roluri, legate în primul rând de dezvoltarea unui standard de calitate obligatoriu pentru formarea personalului din administrația publică.
- un standard de calitate voluntar, implementat, în principiu, doar de membrii Rețelei. Rețeaua ar fi o rețea *formală dar fără personalitate juridică*, înființată și coordonată de Institutul Național de Administrație (INA) în calitate de organizație lider. În prima etapă, Rețeaua ar fi compusă doar din furnizori publici de formare, urmată, într-o a doua etapă, de extinderea rețelei pentru a include și furnizori privați de formare (toți candidații eligibili). Rețelei i-ar fi atribuite o gamă largă de roluri, cuprinzând, de fapt, toate rolurile potențiale relevante identificate în acest raport (inclusiv rolul de a defini un standard de calitate voluntar pentru formarea personalului din administrația publică).”

Avantaje si dezavantaje ale standardului de calitate voluntar au fost estimate a fi:

Avantaje	Dezavantaje
1. stimularea colaborării între furnizorii de formare	1. caracterul voluntar al standardului de calitate este mai puțin probabil să se bucure de o acceptare imediată și pe

	scară largă
2. o veritabilă și eficientă platformă de colaborare	2. un impact mai mic al Rețelei asupra formării în administrația publică, în etapa I - când doar furnizorii publici de formare ar face parte din rețea
3. progrese treptate în formarea personalului din administrația publică	3. în a doua etapă însă, când Rețeaua ar fi deschisă și furnizorilor privați de formare, dezavantajul ar fi depășit
4. extinderea rețelei la furnizorii privați de formare (etapa a doua)	4. Rețeaua va avea o contribuție mai redusă la obiectivul general de consolidare și îmbunătățire a formării personalului din administrația publică
5. o soluție practică, simplificată și ușor de implementat pentru înființarea Rețelei	

Analiza extinsă efectuată de echipa de implementare a proiectului, susținută și de concluziile întâlnirilor de lucru desfășurate în perioada implementării A 7.1, a condus către opțiunea de definire a unui standard de calitate pentru formarea personalului din administrația publică mai degrabă **voluntar**, construit prin consultarea viitorilor membri ai Reform și prin colaborarea continuă cu acești parteneri, pentru definirea reperului comun de calitate în formare. Corespunzător, obiectivele propuse pentru activitatea A 7.1 sunt:

1. *realizarea unui material unitar pentru membrii rețelei ReForm, folosit și ca material de formare în cadrul formării prevăzute de A 7.1 în proiect;*
2. *actualizarea acestui material/ primă versiune de îndrumar al calității în formare, prin includerea sugestiilor și propunerilor participanților la formarea prevăzută de A 7.1 în proiect, a viitorilor membri ai Reform;*
3. *crearea unei culturi a învățării (learning culture) în cadrul organizațiilor partene în rețea, pentru a extrage bune practici și know-how transmisibil. În esență, cumulara cunoștințelor generate în cadrul unei organizații este un know-how vital pentru aceasta, iar împreună, organizațiile viitoare membre Reform pot crea un avantaj competitiv real pentru rețea din învățarea organizațională și inter-*

organizațională.

Din perspectiva formării și a obiectivelor mai sus formulate, reținem că, în viziunea aceluiași raport al Băncii Mondiale, opțiunea pentru un standard de calitate voluntar va permite rețelei să îndeplinească următoarele prime două roluri importante:

- ➔ asigurarea calității formării pentru formarea personalului din administrația publică - prin definirea și implementarea acestui standard de calitate voluntar minim;
- ➔ contribuția la îmbunătățirea calității formării pentru administrația publică (de exemplu, prin promovarea apartenenței la rețea drept o garanție de facto a calității, sau prin punerea la dispoziția instituțiilor publice a instrumentelor prin care achiziționarea de servicii de formare pentru administrația publică să se realizeze prin raportare, în primul rând, la calitate și nu la preț.)

Pentru rolul de asigurare a calității formării personalului din administrația publică analizăm construcția standardului de calitate pornind de la definițiile calității, paradigmele de interpretare a conceptului și criteriile de măsurare a calității, iar pentru rolul de îmbunătățire a calității formării pentru administrația publică vom aduce în discuție conceptul de management al îmbunătățirii continue a calității (ciclul Deming). Ca atare, în capitolul următor se regăsesc câteva definiții utile și precizări terminologice.

Cadrul european al calității serviciilor.

SIGMA - O abordare holistică a principiilor administrației publice

În contextul extinderii UE, inițiativa comună UE-OCDE SIGMA³ (finanțată în principal de UE) a prezentat o serie de principii ale administrației publice relevante în mod specific pentru țările candidate la UE. Aceste principii definesc ce presupune buna guvernare în practică și descriu principalele cerințe care trebuie respectate de țări în timpul procesului de integrare a UE. Principiile includ, de asemenea, un cadru de monitorizare care permite analiza periodică a progreselor realizate în aplicarea principiilor și stabilirea criteriilor de referință/ performanță pentru fiecare țară. În ciuda contextului specific de extindere, multe dintre principii se aplică și ar putea oferi îndrumări utile oricărei administrații publice europene.

Învățarea continuă și dezvoltarea cunoștințelor

³ Principiile Administrației Publice, Sigma- UE- OECD, 2014, <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm>

Necesitatea învățării continue și a dezvoltării cunoștințelor este evidentă, dar acest lucru tinde să fie problematică în practică. Experiența arată că administrațiile publice sunt adesea afectate de o *fluctuație uneori ridicată a personalului, de puțină memorie instituțională și de sisteme inadecvate pentru a capta experiența parcursă.*

ESIF și comunitatea internațională au mai multe rețele care facilitează învățarea și schimbul de know-how, dar focalizarea asupra rezultatelor multor rețele tinde să fie subdezvoltată. Mai degrabă decât schimbul de opinii, rețelele ar trebui să își asume o *perspectivă de schimbare reciproc susținută*: de exemplu, membrii rețelei ar putea conveni căi și mijloace despre cum ar aplica ceea ce au învățat în contextul administrației lor, iar apoi să raporteze rețelei cu privire la progresele înregistrate.

Astfel, **crearea de rețele** care dezvoltă și implementează o serie de mini-proiecte care sunt evaluate de colegii de rețea cu discutarea rezultatelor, este probabil să adauge cea mai mare valoare. În orice caz, deși există slabe dovezi ale succesului acestor programe, se pare că există puțină atenție pentru învățarea lecțiilor despre ceea ce nu a funcționat bine și cum ar putea fi lucrurile îmbunătățite în noua perioadă. În timp ce multe echipe de programare și implementare cred că de data aceasta va fi totul nou și diferit, probabil că dinamica noilor programe va rămâne stabilă.

Prin urmare, este necesar să se dezvolte puternic **sisteme de management al cunoștințelor** și să se dezvolte **o cultură a învățării din greșeli**. Managerii de programe trebuie să se întrebe (și să răspundă) în mod constant, împreună cu echipa lor la următoarele întrebări: Ce va fi mai bine de data aceasta și de ce? O monitorizare bună și un sistem de evaluare vor ajuta cu siguranță la acest lucru?, Dar o platformă IT de gestiune a cunoștințelor (*knowledge platform*) care surprinde și aspecte calitative (**lecții învățate, povești de succes**) va ajuta în acest sens⁴?

Prioritățile europene în domeniul formării⁵ aduc în discuție calitatea programelor de formare, incluziunea și egalitatea de șanse, încurajarea învățării pe tot parcursul vieții, promovarea motivării și competenței pentru personalul implicat în formare, a formării

⁴ file:///D:/Downloads/eu_publicadmin_toolbox_full_en.pdf (Manualul CE - Calitatea în serviciile publice - Ghid pentru practicieni)

⁵ Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030) 2021/C 66/01, Council Resolution on a new European agenda for adult learning 2021- 2030, European Skills Agenda .

sustenabile și digitale, toate acestea reprezentând repere pentru un viitor durabil, care va aduce beneficii la nivel de competitivitate și bunăstare.

Cap. II. Definiția calității și a standardului de calitate. Precizări metodologice

Calitatea este termenul cel mai dificil de definit și, conform unor autori, este imposibil de definit unitar. În literatura despre calitate, este denumită adesea „adecvare pentru scop”. Calitatea ca adecvare pentru scop are sens în termeni de împlinire a cerințelor, nevoilor sau dorințelor unui client - deoarece teoretic, clientul specifică cerințele. În domeniul educației și formării, adecvarea pentru scop semnifică de obicei capacitatea unei instituții de a-și îndeplini misiunea sau a unui program de studiu de a-și îndeplini scopurile.

Există și alte definiții - spre exemplu, cele trei sensuri ale calității definite de Jackson în 1998 sunt următoarele:

- calitatea ca excelență - concepția calității ca percepției individuale, ce include și nuanțe ale calității rezultate din atributele produsului sau serviciului
- calitatea ca lipsă a defectelor - concepția realizării (atingerii) calității prin procesele operaționale,
- calitatea ca valoare în schimbul banilor - noțiunea de calitate în sensul valorii produsului sau serviciului, împreună cu o caracteristică de utilizare de bază a acestuia.

O definiție larg acceptată astăzi este cea care evidențiază importanța relației dintre calitate și orientare spre client⁶:

Calitatea înseamnă conformarea consecventă la exigențele beneficiarilor

Conformarea înseamnă obligația respectării unei specificații a calității în funcție de procesele operaționale - mai sus menționate, iar *consecvența* arată că aderarea la un test de caracteristici măsurabile trebuie să fie permanentă așa cum propune ideea de calitate în funcție de caracteristicile produsului sau serviciului. Conceptul de *exigențe ale clienților* reliefează că produsul sau serviciul trebuie să corespundă așteptărilor cumpărătorilor - sau

⁶ Slack et al., 1998

calitatea concepută în funcție de utilizarea produsului serviciului și, implicit, în funcție de valoarea pentru care clienții acceptă să plătească.

Definiție similară a calității găsim și în Standardului ISO 9000:2015 (Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular), calitatea reprezintă, conform acestui standard, „*măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele*”.

Termenului calitate i se poate asocia un calificativ (ca, de exemplu: „slabă”, „mediocră”, „bună”, „excelentă” etc., în funcție de gradul de satisfacere a cerințelor avute în vedere), iar prin termenul caracteristică intrinsecă se înțelege „o proprietate inerentă, permanentă, specifică” (a unui produs/ serviciu/ proces, etc.). Prin cerință, conform aceluiași standard, se înțelege „o nevoie sau o așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie”. Cerințele pot fi generate de diferitele părți interesate. Cerințele privind un produs/ serviciu se pot referi la aspecte ca: performanțele, facilitățile de utilizare, siguranța în funcționare (disponibilitate, fiabilitate, ușurința întreținerii produsului sau a premizelor fizice pentru servicii etc.)

Termenul „**cerință**” mai are și sensul de „exprimare în conținutul unui document prin care se transmit criteriile care urmează să fie îndeplinite dacă va fi declarată conformitatea cu documentul și față de care nu sunt permise abateri”. Cerințele referitoare la calitate reprezintă o exprimare a necesităților sau o transpunere a acestora, într-un ansamblu de cerințe - de ordin calitativ sau cantitativ - cu privire la caracteristicile unui serviciu, în scopul de a permite realizarea și examinarea acestuia.

Cerințele se referă la:

- Cerințele pieței (ale clienților);
- Condiții contractuale;
- Condițiile interne ale organizației;
- Cerințele societății în ceea ce privește un anumit nivel de calitate (juridice sau de reglementare, care pot diferi de la o arie de jurisdicție la alta) - însemnând obligații rezultate din legi, reglementări, reguli, statute de funcționare.

Conform ISO 9004:2018 (Managementul calității. Calitatea unei organizații. Îndrumări pentru obținerea unui succes durabil), serviciile sunt definite ca *rezultatul general pentru satisfacerea necesităților clientului, prin activități desfășurate la interfața dintre furnizor și client precum și prin activități interne ale furnizorului*. Furnizorul reprezintă o organizație care furnizează un produs sau prestează un serviciu unui cumpărător.

Prestarea serviciului este reprezentată de succesiunea de activități ale furnizorului efectuate pentru a răspunde la nevoia specifică a clientului.

Așadar, orice serviciu este obținut cu ajutorul unor procese, iar fiecare proces se compune dintr-o succesiune de etape și activități. Fiecare activitate din cadrul unui proces se efectuează într-un mod specificat. Una dintre modalitățile recunoscute ca fiind benefică sistemului de organizarea și funcționare al unei organizații, sub formă scrisă, este **procedura**, așa cum este aceasta înțeleasă conform OSGG nr. 600 din 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

O procedură, fie aceasta de sistem sau operațională, conține, de obicei, următoarele elemente:

- Scopul și domeniul de aplicare;
- Definiții și prescurtări;
- Documente de referință;
- Diagrama flux a procesului, cu menționarea principalelor activități implicate, modul de realizare, responsabilități și indicatori de performanță asociați;
- Resurse;
- Formulare utilizate și documente conexe.

Un serviciu este "de calitate" numai atunci când caracteristicile serviciului și caracteristicile prestării de servicii sunt astfel definite și realizate încât să satisfacă așteptările, cerințele și necesitățile clientului final (consumatorului, beneficiarului sau end user - ului).

Transpusă în calitatea serviciilor de formare, această definiție trebuie înțeleasă, pe de o parte, prin îndeplinirea caracteristicilor de calitate ale serviciului de formare propriu-zis, cât și prin îndeplinirea parametrilor de calitate ai procesului prin care acest serviciu este livrat.

Comună tuturor acestor abordări ale calității este integrarea următoarelor elemente⁷:

- ✓ realizarea garantată a standardelor considerate minime;
- ✓ capacitatea de a stabili obiectivele într-un context diversificat și de a le realiza cu intrările/resursele și variabilele de context date;
- ✓ capacitatea de a satisface cerințele și așteptările consumatorilor direcți și indirecti și a părților interesate;

⁷ Raport emis de Grupul operativ IASIA/UNDESA privind standardele de excelență în Educație publică și formare în administrație, sept. 2005

- ✓ înclinația spre excelență (the drive towards excellence).

Măsurarea calității

Pentru a putea controla nivelul calității, trebuie mai întâi ca aceasta să fie măsurată. Deoarece calitatea este definită în multe feluri, tot așa există multe opinii despre ceea ce ar trebui măsurat. Conform definițiilor calității anterior prezentate, există trei tipuri de criterii de măsurare a calității:

- criteriile financiare - care se bazează pe conceptul costurilor calității (costurile de prevenire și de evaluare și costurile interne și externe ale deficiențelor);
- criteriile operaționale - se bazează pe definirea calității drept conformare la specificații, de aceea sunt mai ușor de aplicat în operațiuni de producție în care produsele și procesele tehnologice folosite sunt distincte;
- criteriile beneficiarului - rezultate din definirea calității de utilizare a produsului sau serviciului și pe baza valorii oferite acestuia. Sunt legate de determinarea nivelului satisfacției beneficiarului și se practică mai ales în domeniul serviciilor. Dată fiind intangibilitatea serviciilor, folosirea acestor criterii este și necesară și de dorit; poate fi aplicată atât beneficiarilor interni cât și celor externi.

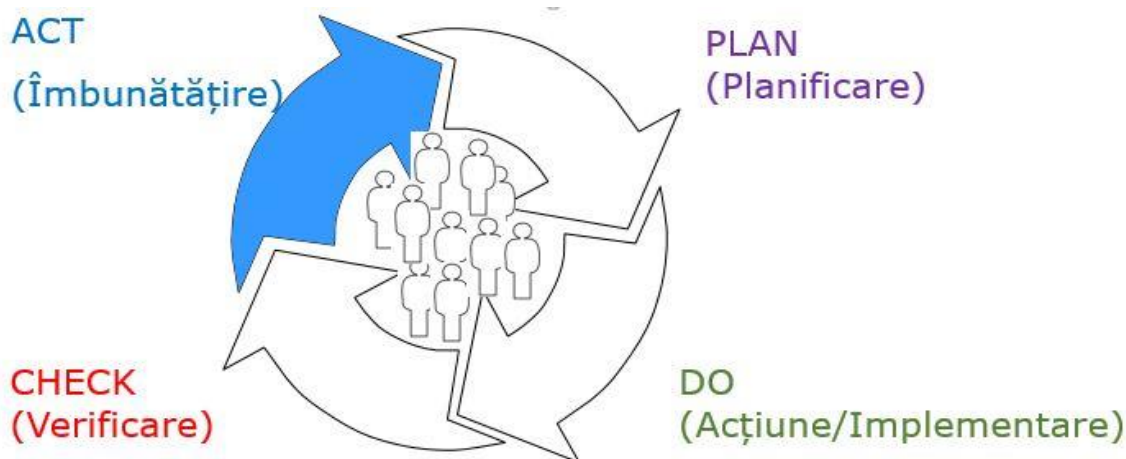
Modelul de Excelență al EFQM este construit pe așa-numitele Conceptele Fundamentale ale Excelenței:

- **Orientarea către Rezultat**
- **Orientarea către Client**
- **Leadership și Perseverență**
- **Management bazat pe Procese și Date**
- **Implicarea și Dezvoltarea Personalului**
- **Învățare, Inovare și Îmbunătățire continuă**
- **Dezvoltarea Parteneriatelor**
 - Excelența înseamnă dezvoltarea și menținerea parteneriatelor care aduc valoare adăugată.
- **Responsabilitate Socială**

Managementul calității totale este o filozofie organizațională îndreptată spre realizarea calității la care se adaugă practicile manageriale care conduc la calitatea totală.

Ciclul PDCA (Planificare, Realizare, Control și Acțiune) - folosit astăzi pe scară largă pentru coordonarea eforturilor de îmbunătățire continuă și asigurarea calității.

Programele de îmbunătățire adoptate la nivel organizațional trebuie să înceapă cu o planificare atentă, trebuie să se concretizeze în activități efective și să se încheie cu controlul rezultatelor obținute, ca apoi întregul ciclu să se reia.



Cele 4 faze ale ciclului sunt următoarele:

1. Planificare - este îndreptată înspre îmbunătățirea operațiilor desfășurate; înainte de planificare trebuie identificate cauzele generatoare de probleme și determinarea unor soluții de eliminare a acestor cauze.
2. Acțiune/ Implementarea schimbărilor sau al modului de lucru stabilit- necesare pentru rezolvarea problemelor, mai întâi la o scară experimentală, mai mică. Acest fapt face ca întreruperile în activitatea curentă să fie minime în timpul testării funcționalității schimbărilor.
3. Verificare sau controlul rezultatelor obținute în urmă implementării respectivelor schimbări experimentale: dacă se obțin sau nu rezultatele dorite. De asemenea, un control continuu definește activitățile cheie (indiferent de faptul că se desfășoară experimentări ale soluțiilor propuse), ceea ce va facilita cunoașterea calității rezultatelor și identificarea noilor probleme care pot apărea.
4. Acțiuni de îmbunătățire: generalizare/ implementarea schimbărilor la scară mai mare, dacă experimentul a fost de succes.

Impactul, elementele și programarea acestui proces de îmbunătățire continuă sunt determinate de fiecare organizație din punct de vedere al resurselor necesare sau altor împrejurări de context.

Ciclul PDCA este reliefat în abordarea de implementare a calității propusă în ISO 9001:2015, aceasta fiind și cea mai utilizată raportare la nivel internațional pentru toate tipurile de organizații, inclusiv cele care au drept activitate de bază formarea, indiferent de tipul de apartenență, publică sau privată.

Alte tipuri de abordări utilizate pentru abordarea managementului calității la nivelul instituțiilor publice sunt: Balance Scorecard, Standardele de control managerial intern conform OSGG nr. 600 din 2018, CAF (Common Assessment Framework).

Standarde ale calității în formare

Elaborarea unui standard al calității pentru servicii, nu numai în domeniul formării, constituie o sarcină relativ complicată - deoarece conceptul de calitate are înțelesuri diferite pentru diferiți oameni: este dependent de valorile individuale, ale grupurilor ca și de valorile societale în ansamblu, ceea ce atestă o trăsătură culturală pregnantă a acestuia. **Calitatea formării** pentru administrația publică poate fi definită, promovată, asigurată și evaluată pe baza valorilor exprimate la nivel social - deoarece la nivelul societății se reflectă calitatea pregătirii angajaților din sistemul public, la nivel de sistem educațional public, de entități furnizoare de formare și la nivelul comunității.

Termenul *standard* înseamnă atât un **criteriu fix** (față de care să putem compara un rezultat poate fi egalat) cât și un **nivel de realizare**.

Standardele pot lua o formă cantitativă, fiind în mare parte rezultatele evaluării comparative sau pot fi calitative, indicând doar obiective specifice (de exemplu, pentru cele educaționale - eficacitate, durabilitate, angajamente de bază etc.).

Când sunt **cantitative**, standardele includ niveluri de prag care trebuie îndeplinite - de ex., pentru nivelul prestației serviciilor derulate de instituțiile de formare sau în programe de formare care urmează să fie acreditate. Mai degrabă, pragurile sau „standardele de bază” sunt definite ca *un nivel al calității minim acceptabil*. În alte situații însă, standardele se referă la *cel mai înalt nivel de calitate*, fiind astfel considerate „standarde ale excelenței”. Acestea pot rezulta dintr-un benchmarking efectuat constant sau se

afirmă implicit, fiind astfel recunoscute și acceptate de către jucătorii din domeniu într-un mod deschis/public.

Standardele pot avea diferite puncte de referință:

- intrări (de exemplu, standarde de conținut);
- rezultate (de exemplu, standarde de performanță), procese

Standardele pot fi *generale* (de exemplu, cele de acreditare ANC sunt general valabile pentru furnizorii de formare ce solicită această acreditare, iar o diplomă de absolvire a unui curs acreditat ANC, obținută la finalizarea programului de formare, va atesta îndeplinirea condițiilor de standard ANC - aceleași pentru toți furnizorii care l-au adoptat și îl utilizează ca atare) sau *specifice* unei discipline sau curs de formare (de ex., standardul PMI de certificare în management de proiect sau certificarea în metoda Espere de comunicare, certificări în coaching, alte cursuri sau pregătiri de nișă).

Standardele pot varia, de asemenea, în funcție de diferite tipuri de metode de stabilire a standardelor (cum ar fi bazate pe criterii, pe competență minimă sau metode de stabilire a obiectivelor). Însă pentru a evalua în mod corespunzător dacă un standard de calitate este îndeplinit, acesta trebuie formulat anume, clar și în mod explicit și legat de *criterii specifice* care pot fi împărțit în continuare în *indicatori* (mai operaționali). Standardele sunt astfel legate de o anumită cultură a probei.

În contextul diversității crescânde a formelor de educație și formare, traducerea calității “academice” în standarde și indicatori a devenit complexă. O abordare mai dinamică a definirii calității și standardelor de evaluare este de aceea vizibilă - rezultatul fiind un mix de standarde bazate pe componente din realitatea serviciilor și cele centrate pe potențialitate. Provocarea este triplă:

- ❖ să se diminueze numărul de standarde de referință;
- ❖ să le raporteze la performanța corespunzătoare utilizând în același timp indicatori și criterii specifice, în cadrul unei culturi consistente a dovezilor; și
- ❖ să asigure suficientă flexibilitate în formularea standardelor, pentru a permite dezvoltări academice inovatoare.

Similar cu diferența între proces și rezultate, se face o distincție între calitate și standard; totuși, termenul „standarde de calitate” care se folosește universal, uneori este echivalent cu noțiunea de standarde drept criteriu (criterii). Standardele sunt adesea folosite sinonim cu criteriile, pe scurt, în materialul de față abordarea fiind similară.



În învățământ, educație și formare se stabilesc frecvent standarde ce sunt evaluate în patru domenii principale:

- Standarde academice (legate de abilitățile intelectuale ale elevilor, curricula și conținutul disciplinelor);
- Standarde de competență (legate de aspectele tehnice sau abilitățile de lucru ale cursanților),
- Standarde ale serviciilor (standardele de servicii furnizate de organizație cursanților), care, de regulă, se raportează la diverse referențiale,
- Standarde organizaționale (principii și proceduri prin care instituțiile se asigură că asigură un mediu adecvat de învățare, formare și cercetare pentru educație).

Organizațiile care activează în sectorul public au în comun nevoia de a oferi servicii publice de înaltă calitate, indiferent că sunt instituții sau autorități publice de la nivel central sau local sau instituții de educație și formare. Standardul de calitate al formării profesionale pentru administrația publică este, de aceea, strâns legat de standardul de performanță al acestor organizații, iar instituțiile de educație și formare pentru administrația publică pot face cel mai bine acest lucru urmărind câteva standarde ale excelenței.

Calitatea în formarea profesională se obține atunci când entitatea furnizoare de servicii educative furnizează în mod consecvent serviciile pe care le-a promis sau convenit cu clientul. Aceasta înseamnă ca managementul calității formării este o chestiune legată de modul în care este gestionat procesul de furnizare a serviciului, astfel încât serviciile să fie furnizate așa cum au fost promise, oferite sau convenite și, în același timp, adecvate necesarului de formare identificat, fie anterior, fie împreună cu beneficiarul programului.

Cadrul legislativ care reglementează organizarea programelor de formare profesională pentru anumite grupuri țintă specifice (spre exemplu, Institutul Diplomatic Român) este elementul de bază de care furnizorii de formare profesională pentru administrația publică trebuie să țină cont în asigurarea calității programelor de formare.

Pe lângă acesta, se recomandă analizarea altor aspecte, care, adoptate la nivelul organizației pot aduce beneficii, iar dintre acestea, enumerăm:

- elemente de asigurarea calității care sunt stabilite intern sau la care aderă furnizorii de formare (certificarea ISO 9001 sau a altui sistem de management al calității a furnizorului de formare, implementarea altor standarde de asigurarea calității fără a impune necesitatea certificării, autoevaluarea internă, procedurarea activităților, implementarea

managementului prin obiective, implementarea abordării bazate pe proces, instrumente privind managementul performanței, monitorizarea activității pot fi avute în vedere).

Cap. III. Principii de asigurare a calității în formarea pentru administrația publică - 10 propuneri. Ghid practic

Calitatea în dezvoltarea și livrarea de servicii de formare profesională se obține atunci când entitatea de formare profesională furnizează în mod consecvent serviciile pe care le-a promis sau convenit cu beneficiarul de formare și care răspund nevoilor și necesităților identificate.

3.1. Principii de asigurare a calității în formare

Pentru a veni în sprijinul viitorilor membri ReForm, am optat în lucrarea de față pentru definirea unui *set de principii ale calității*, astfel încât să puteți orienta, în organizația de formare pe care o reprezentați, procesele de management al calității formării - care înseamnă, pe de o parte, respectarea standardelor și criteriilor (fie acestea reglementate, fie adoptate voluntar de către furnizorii de formare), dar mai ales îndeplinirea sau depășirea așteptărilor beneficiarilor finali ("Încântarea clienților"). Revedem în acest scop câteva definiții, pe scurt:

- Principiul - element primordial, cauza primară sau punct de plecare a ceva etc.
- Criteriile - puncte de control sau repere (rezultate) care determină atingerea anumitor obiective și/sau standarde.
 - *Criteriile descriu într-un anumit grad de detaliu caracteristicile cerințelor și condițiilor care trebuie îndeplinite pentru a îndeplini un standard și, prin urmare, oferă baza cantitativă și calitativă pe care se poate trage o concluzie evaluativă.*

Facem din start precizarea că principiile și criteriile de asigurare a calității în formare nu reprezintă noutăți sau "ceva în plus" pentru procedurile elaborate și asumate de o organizație care activează în domeniul formării și nu sunt disociate de cele care asigură

funcționarea și dezvoltarea acestora - ci o parte integrantă a acestor proceduri și fluxuri de lucru, ce trebuie însă respectate cu consecvență și la nivel maxim de eficiență și eficacitate. Cele 10 principii (decalogul calității în formare) vă sunt prezentate în continuare, însoțite de explicitare prin criterii/recomandări și de propuneri de indicatori de realizare a criteriilor.

P1. Analiza nevoilor de formare

Este foarte important ca planificarea și organizarea tuturor activităților legate de formare să aibă drept reper o analiză a nevoilor de formare relevantă, care să evidențieze nevoile și așteptările tuturor părților interesate, precum și obiectivele politicilor publice, sectoriale și instituționale, încercând să răspundă astfel criteriului performanței așteptate. De asemenea, realitățile momentului în care aceasta se realizează reprezintă un aspect important, pentru a oferi o garanție asupra relevanței activităților stabilite, a durabilității rezultatelor și îndeplinirii scopului pentru toți cei implicați.

Nevoile de formare pot fi identificate în raport cu o organizație, o profesie, o comunitate, o instituție sau o anumită categorie de personal. Nevoile pot apărea din diverse motive, cum ar fi: schimbarea legislației, noi așteptări privind performanța, existența unor deficiențe la nivelul organizației, schimbări determinate de modernizarea și reorganizarea proceselor, digitalizarea, noi competențe identificate, introducerea unor sisteme noi de management etc.

Analiza nevoilor de formare poate fi un proces de sine stătător, cu scop bine-determinat, dar poate să fie coroborată, pentru o mai mare fundamentare și cu alte activități care pot avea, drept obiectiv suplimentar, analiza de nevoi, printre acestea numărându-se analiza privind impactul programelor de formare.

Analiza nevoilor de formare va face referire la:

- ✓ contextul în care se realizează analiza,
- ✓ motivația, scopul și obiectivele urmărite,
- ✓ părțile interesate implicate,
- ✓ metodologia utilizată(identificarea surselor de date considerate necesare, a celor implicați, instrumentele utilizate),
- ✓ colectarea efectivă a datelor și
- ✓ evaluarea rezultatelor obținute (sub forma unui raport, de preferat cuprinzând analiza nevoilor/ competențelor considerate necesare, identificarea situației reale și evidențierea lipsurilor, precum și recomandările propuse pentru remediere).

Printre beneficiile organizaționale recunoscute ale aplicării acestui instrument strategic la nivelul organizațiilor furnizoare de formare (contextul pe care îl urmărim în cadrul acestui îndrumar) pot fi menționate:

- Identificarea nevoilor reale ale beneficiarilor direcți și indirecti ai formării;
- Proiectarea de programe de formare astfel încât să răspundă acestor nevoi identificate;
- Optimizarea modului de formulare al obiectivelor de formare;
- Adaptarea modului de design, livrare, evaluare pentru a calibra într-un mod cât mai adecvat rezultatele de așteptările și nevoile identificate prin analiză.

Pentru această etapă, principiul de asigurare a calității se detaliază în următoarele activități /prescripții, recomandări sau criterii:

- ✓ există proceduri sau metodologii clar stabilite de evaluare a nevoilor, care furnizează date fiabile;
- ✓ metodologia de analiză a nevoilor cuprinde *elemente de context, motivație, obiective, părți interesate implicate, descrierea etapelor de aplicare, inclusiv instrumentele utilizate, rezultate așteptate*;
- ✓ evaluarea nevoilor se bazează pe surse variate de informare, interne sau externe organizației, incluzând și potențialii cursanți;
- ✓ rezultatele evaluării nevoilor sunt formalizate în documente, care sunt revizuite și actualizate;
- ✓ furnizorul de formare definește grupul țintă și cerințele de participare la activitatea, cursul sau programul de formare, incluzând aceste informații în acțiunile de promovare sau în oferta de formare predefinită la cererea organizației-client;
- ✓ analiza nevoilor de formare se va realiza *periodic*, dar în mod *continuu*, *formalizat*, având drept repere:
 - noi programe de formare ce se dorește a fi dezvoltate, cadre de competență relevante, nevoi exprimate ale beneficiarilor etc.
Aceasta va avea drept rezultat dezvoltarea ofertei de formare, precum și a curriculei programului/ programelor.
 - dezvoltarea de programe la cerere/personalizate pentru diverși beneficiari, funcție de elementele menționate anterior, dar și analizând fișe de post, proceduri operaționale, instrucțiuni de lucru etc.
- ✓ tematica abordată în cadrul programului de formare, obiectivele/ rezultatele de învățare (cunoștințe, abilități și deprinderi) ale acestuia, trebuie să-și aibă originea în nevoile identificate.

Elemente de calitate⁸ pentru principiul 1: Analizarea și identificarea nevoilor de formare

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
1.1. proceduri clar stabilite de realizare a analizei nevoilor de formare, care furnizează date fiabile;	(1.1.- 1.2.- 1.3.) număr și tip de documente colectate de informații relevante - teste și chestionare, interviuri, focus grup, observare în teren s.a.;
1.2. surse variate de informare, incluzând și participanții la formare ;	(1.3/ 1.5.) analiza de nevoi realizată;
1.3. rezultatele evaluării nevoilor sunt formalizate în documente updatate periodic;	(1.2.-1.3.-1.4) motivele și metodologia de realizare a analizei sunt convenite cu factorii interesați;
1.4. furnizorul de formare definește grupul țintă și cerințele de participare la curs ;	(1.5) rezultatele analizei de nevoi sunt acceptate de factorii interesați și motivează/ susțin participarea la formare.
1.5. tematica formării se bazează pe nevoile identificate.	

P2. Analiza grupului țintă în contextul nevoilor formării

Cunoașterea grupului țintă și a nevoilor acestuia, relevată în analiza nevoilor de formare tratată anterior, precum și analiza caracteristicilor acestuia reprezintă un element care concură la asigurarea calității programului de formare și adecvarea acestuia la nevoile și așteptările tuturor celor interesați.

Considerarea caracteristicilor grupului țintă aduce valoare adăugată întregului proces, asigurând:

⁸ Element - sau termeni echivalent: reper, etalon, factor care permite asigurarea calității (*enabling quality*)

- Identificarea nevoilor reale ale beneficiarilor direcți și indirecti ai formării;
- Proiectarea de programe de formare astfel încât să răspundă acestor nevoi identificate;
- Optimizarea modului de formulare al obiectivelor de formare;
- Adaptarea modului de design, livrare, evaluare pentru a calibra într-un mod cât mai adecvat rezultatele de așteptările și nevoile identificate prin analiză.

Pentru această etapă, principiul de lucru se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- ✓ există un mecanism recunoscut prin care se realizează analiza caracteristicilor grupului țintă, care furnizează date fiabile;

Elemente de calitate pentru principiul 2: Analizarea grupului țintă în context

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
2.1. Analiza și interpretarea datelor obținute în procesul analizei nevoilor de formare se realizează ținând cont de particularitățile și caracteristicile grupului țintă;	(2.1.) Există nevoi și așteptări identificate pentru fiecare beneficiar parte a grupului țintă;
2.2. Verificarea modului de formulare a scopului și obiectivelor programului de formare în funcție de caracteristicile grupului țintă.	(2.2.) Proiectarea programelor de formare răspunde caracteristicilor grupului țintă; (2.2.) Modul de design, livrare, evaluare este adaptat pentru a răspunde așteptărilor și nevoilor grupului țintă.

P3. Stabilirea obiectivelor formării

Scopul și obiectivele programului de formare sunt elaborate în funcție de nevoile de formare identificate prin mijloace specifice (studiu materiale interne, aplicare chestionare, observație directă, interviuri cu managementul organizației, focus-grup etc.) sau standardele existente, cadrele de competență stabilite legislativ.

Se recomandă discutarea rezultatelor analizei nevoilor de formare în grupuri de lucru cu principalii actori interesați de formare (formatori, manager de formare, managerul organizației care solicită formarea, alți reprezentanți ai beneficiarilor în cazul programelor

personalizate, iar în situația analizei realizate cu scopul fundamentării ofertei de formare pot fi implicați formatori, alți experți pe domeniu, experți în formare, managerul sau coordonatorul de formare, personal implicat în promovarea serviciilor furnizorului de servicii de formare, conducatorul structurilor implicate în formare, personal aparținând altor entități, cu rol de colaborare/coordonare, alte foruri responsabile, după caz funcție de structura organizatorică și decizională). Ca răspuns la nevoile identificate, furnizorul de formare trebuie să precizeze într-un document *rezultatele învățării* pe care programul de formare intenționează să le obțină.

Prin urmare, **obiectivele de formare**, exprimate prin **enunțuri scrise, clare și concise**, reflectă rezultatele așteptate ale învățării (performanțele sau comportamentele cursanților), și trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- să furnizeze un cadru pentru proiectarea activității, cursului sau programului de formare;
- să constituie baza pentru definirea conținutului de formare;
- să fie bazate pe nevoile identificate;
- să prezinte participanților cu claritate care sunt cunoștințele, competențele și/sau atitudinile pe care aceștia trebuie să le demonstreze ca urmare a activității, cursului sau programului de învățare;
- să fie măsurabile;
- să reprezinte baza pentru obținerea permanentă de feedback, pentru măsurarea progresului pe parcurs și pentru evaluarea finală;
- să precizeze clar ceea ce vor fi în stare absolvenții să facă după participarea la activitatea, cursul sau programul de formare.

Pentru această etapă, reperul de calitate se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- Obiectivele formării sunt sintetizate în planul de formare și prezentate în cadrul materialelor de formare;
- Obiectivele de formare reflectă nevoile și așteptările beneficiarilor, precum și prevederile cadrelor de competență, standardelor sau altor documente de referință;

Elemente de calitate pentru principiul 3: Stabilirea scopului și obiectivelor programului de formare

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
3.1. Valorificarea analizei și interpretării datelor obținute în procesul analizei nevoilor de formare în formularea obiectivelor; 3.2. Verificarea modului de formulare a scopului și obiectivelor programului de formare în funcție de nevoile de formare identificate; 3.3. Avizarea scopului și obiectivelor programului de formare de către factorii interesați.	(3.1.-3.3.) Formularea obiectivelor de formare respectă caracteristica SMART (specifice, măsurabile, de atins, realiste și limitate în timp; (3.2.) Obiectivele sunt identificabile în planul de formare, raportat la conținut; (3.1.-3.2.) Pentru formularea obiectivelor de învățare sunt utilizate verbe care să reflecte dezvoltarea cunoștințelor, abilităților, deprinderilor, după caz.

P4. Proiectarea formării - selectarea modalităților de formare adaptate, definirea ofertei de formare

Elaborarea ofertei de formare necesită în mod obligatoriu o perioadă de timp de analiză, se realizează periodic, de regulă, înainte de începutul unui an calendaristic, funcție de caracteristicile furnizorului. Rezultatele analizei nevoilor de formare, cadrul legislativ, precum și alte prevederi cu caracter obligatoriu sau voluntar vor fi calibrate cu resursele existente și cele potențiale (umane, financiare, de infrastructură). Funcție de acestea, se elaborează oferta de programe propuse a fi organizate, care va cuprinde, cel puțin:

- denumirea programelor,
- adresabilitate,
- obiective,
- tematicile specifice,
- competențe dobândite,
- durată,

- modalitățile de desfășurare (cursuri de formare desfășurate în format clasic sau online, seminarii sau ateliere),
- grila de tarife,
- modalități de înscriere,
- mod de absolvire și certificare și
- perioada pentru susținerea fiecărui program în parte. Programarea cursurilor (calendarul) poate fi realizată, sub forma documentată, separat sau împreună cu oferta de formare și poate fi actualizată periodic, funcție de modificări în ceea ce privește cererea, caracteristici ale pieței etc.

Alte câteva aspecte important de reținut cu privire la oferta de formare:

- *Oferta de formare* reprezintă un *instrument de marketing*, aceasta trebuie să fie concepută într-un mod coerent, utilizând un design atractiv;
- Va cuprinde *informații* succinte, relevante despre *furnizor*- performanțe, valori, precum și alte detalii necesare beneficiarilor;
- Va cuprinde *toate programele de formare* organizate, indiferent de tipul acestora sau modalitatea de desfășurare, cu includerea detaliilor necesare pentru beneficiari, dar avându-se în vedere ca oferta să nu devină un document de dimensiuni foarte mari, greu de urmărit de către beneficiari;
- Poate cuprinde mențiuni cu privire la alte posibilități de organizare a programelor de formare (spre exemplu, programe la cerere etc.);
- Va fi *vizibilă* în toate mediile considerate relevante (pe site-ul organizației, pe alte medii online relevante, transmisă fizic potențialilor beneficiari etc.);

Proiectarea programelor de formare este etapa crucială a procesului de formare. Aceasta etapă trebuie să țină cont de informațiile obținute din analiza nevoilor de formare, raportat la care se vor formula competențele care trebuie dezvoltate participanților la programele de formare.

Pornind de la scop și obiective, programele sunt defalcate în subunități - module/unități de conținut etc. - asociate scopului și obiectivelor de referință, adaptate formării, îmbinând teoria cu parctica și sunt definite resursele necesare realizării acestora. Pe baza scopului, obiectivelor, conținuturilor și resurselor necesare sunt selectate modalitățile de formare, precum și sistemul de evaluare pentru programul de formare.

Pentru fiecare furnizor de formare este important ca în programul de formare proiectat să prevadă resursele *necesare implementării programului (umane, materiale si financiare)*. *Conținutul și modalitățile de formare* trebuie să fie adecvate rezultatelor

scontate pentru fiecare program de formare. De asemenea, acestea trebuie să se ofere posibilitatea cursanților de a participa activ la activitățile de formare și de a primi feedback în legătură cu propriile performanțe.

Atât participanții, cât și formatorii trebuie să înțeleagă corect rezultatele așteptate ale formării și modul în care ele pot fi obținute.

Strategiile de formare sunt la fel de importante ca și conținutul formării. Fiecare rezultat așteptat impune un nivel de performanță care trebuie planificat și definit astfel încât să se asigure atingerea de către participanți a rezultatului propus.

Pentru această etapă, principiul de calitate se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- Obiectivele, metodologia și numărul de participanți sunt coroborate;
- Activitățile țin cont de nevoile de formare și de învățare ale participanților, de preferințele și așteptările acestora;
- Programul și metodele selectate oferă un echilibru al dezvoltării de cunoștințe, abilități, atitudini și o conștientizare a valorilor cheie care stau la baza activității;
- Participanții sunt implicați activ în procesul de învățare;
- Programul și metodele selectate spre utilizare iau în considerare și pun în valoare experiențele și competențele participanților,
- Sistemele de evaluare sunt documentate astfel încât să urmărească îndeplinirea obiectivelor de învățare și dobândirea competențelor, certificată și formal prin eliberarea unui certificat;
- Participanții sunt încurajați să evalueze și să reflecte critic asupra procesului de învățare.

Elemente de calitate pentru principiul 4: Proiectarea formării - selectarea modalităților de susținere a programului și definirea ofertei de formare

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
-------------------	--

4.1 Identificarea intervențiilor prin formare ca răspuns la nevoile de formare identificate; 4.2 Identificarea beneficiilor programului de formare; 4.3 Selectarea modalităților de susținere a programului de formare care conduc la atingerea obiectivelor formării; 4.4 Avizarea modalităților optime de derulare a programului de formare de către factorii cheie .	(4.1.) Cunoștințe, aptitudini în domeniu ale personalului implicat în elaborarea și avizarea ofertei de formare; (4.1.) Aplicarea cunoștințelor în domeniul formulării corecte a scopului unui program/proiect și obiectivelor SMART (specifice, măsurabile, de atins, realiste și limitate în timp); Cunoștințe referitoare la piața formării (cursuri de calificare, perfecționare, specializare, furnizori de formare etc.) ale personalului implicat în elaborarea/ definirea ofertei de formare; (4.2.-4.3.) Abilități de selecție a modalităților optime de derulare a programului de formare; (4.1.) Cunoașterea procesului de dezvoltare continuă a carierei.
---	--

P5. Elaborarea planului de formare, dezvoltarea cursului și a materialelor de formare

După definirea metodologiei de formare, implicând factorii de decizie și părțile interesate relevante, experții în tematică și formare stabilesc obiectivele specifice și finalizează planul formării, stabilesc structura și elaborează cursul/sesiunea de formare, aleg metodele de formare potrivite și instrumentele de evaluare adecvate.

Planul de formare ajută la radiografierea programului de formare din punct de vedere al obiectivelor formării, rezultatelor/competențelor așteptate, tematicii specifice pentru dobândirea competențelor, metodelor de formare considerate cele mai potrivite, materialelor și a altor aspecte logistice considerate necesare, precum și a modalităților de evaluare.

Legat de acestea, este important să existe asigurarea că:

- Rezultatele învățării sunt corelate cu tematica și obiectivele de formare, sunt identificabile și explicate participanților, împreună cu competențele ce se vor dobândi/dezvolta;
- Acestea se regasesc transpuse în obiectivele specifice ale formării;
- Cursurile urmăresc un set clar de competențe (cunoștințe, abilități, atitudini și valori), pentru care dezvoltă planul de formare și întreg demersul de formare, iar acestea sunt orientate către participant;
- Structura și conținutul programelor trebuie să fie stabilite astfel încât să faciliteze îndeplinirea obiectivelor formării și să atingă rezultatele așteptate (dobândirea de către participanți a competențelor necesare/ definite);

Metodele de formare trebuie să facă apel la diversele stiluri de învățare specifice adulților, să asigure participarea activă a cursanților la procesul de învățare, să faciliteze interacțiunea acestora cu formatorul, cu materialele de instruire și cu ceilalți colegi, să le permită să analizeze și să înțeleagă ce au învățat, să furnizeze feedback-ul necesar pentru eficientizarea învățării.

Conținutul materialelor și metodele de formare trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- conținutul să fie direct legat de rezultatele formării;
- metodele de formare să corespundă rezultatelor de învățare propuse;
- metodele de formare să permită adaptarea la diverse stiluri de învățare;
- conținutul să fie organizat într-o manieră logică.

Elemente de urmărit în ceea ce privește elaborarea conținuturilor formării (materialele de formare, materialele auxiliare etc.)

- Materialele dezvoltate tratează cele mai importante subiecte/ tematici, informații de actualitate pentru tematicile respective;
- Există un echilibru și o interconectare în ceea ce privește tematicile tratate, obiectivele de formare, necesarul de competențe, specificul grupului țintă și nevoile identificate ale acestora;
- Alegerea metodelor și tehnicilor specifice de formare, structura sau materialelor/conținuturilor (suport de curs, prezentări, aplicații practice, analize, resurse legislative etc.) depind de obiectivele cursului și de profilul participanților;
- Structura unui program de formare va include:

- elemente introductive (spre exemplu: prezentarea formatorului, menționarea obiectivelor, cunoașterea așteptărilor participanților cu privire la programul de formare, prezentarea agendei programului, explicarea materialelor de formare, reguli de conduită și aspecte logistice;
 - elemente de conținut (spre exemplu: prezentarea noțiunilor teoretice specifice, realizarea de aplicații practice menite să consolideze noțiunile menționate, să asigure interactivitate și să faciliteze schimbul de experiență dintre participanți, acordarea de feedback, realizarea evaluărilor pe parcurs);
 - concluzii și evaluare finală;
 - activități de tip follow-up (menținerea comunicării ulterioare cu participanții, acces la biblioteci de baze de date și informații, dacă se stabilește astfel).
- Inovația va constitui un factor important în toate etapele de dezvoltare a conținuturilor formării (EdTech, utilizarea realității virtuale în formare, simularea situațiilor practice cu ajutorul realității virtuale și augmentate, dezvoltarea comunităților de practică, crearea de parteneriate pentru învățarea la locul de muncă);
- Materialele de formare, formatorii implicați, precum și metodele utilizate în formare vor urmări aducerea expertizei reale specifice și relevante pentru subiectul abordat în mediul de formare.

Pentru această etapă, principiul de lucru se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- Coerența și consistența programului: conținutul unui program ar trebui să decurgă în mod logic din scopurile programului, obiectivele și planul de formare.
- Nivelul programului: conținutul trebuie adaptat la nivelul adecvat pentru grupul țintă și caracteristicile grupului țintă;
- Componentele curriculumului: programul de formare va spori competențele, valorile, cunoștințele și abilitățile cursantului.
- Conținutul programului ar trebui, potrivit nivelului programului, să reflecte concepte și perspective, teorii și metode internaționale de ultimă generație.

Elemente de calitate pentru principiul 5: Elaborarea planului de formare, dezvoltarea cursului și a materialelor de formare

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
5.1. Structurarea programului de formare pe discipline/ module/ unitati în funcție de nevoile de formare identificate; 5.2. Dezvoltarea materialelor și selectarea tehnicilor specifice de formare în concordanță cu tematicile specifice ale programului, cu trimitere la obiectivele de învățare; 5.3. Adaptarea și corelarea materialelor de formare la nevoile identificate și prioritățile instituționale; 5.4. Identificarea și enumerarea resurselor necesare implementării programului de formare;	(5.1.-5.2.) Existența unui plan de formare pentru fiecare program de formare; (5.2. Materiale de formare validate pentru fiecare program de formare, conform specificațiilor și organizării fiecărui furnizor de formare (de către formatori, experți în formare, experți pentru domeniul specific, coordonatori și manageri, conducători de unități etc.); (5.2.-5.3.-5.4.) Existența metodelor, instrumentelor și mijloacelor adecvate programului de formare; (5.2.-5.3.) Abilități de aplicare a teoriei în practică a personalului implicat în dezvoltarea programelor de formare.

P6. Selectarea formatorilor

Proiectarea și desfășurarea programului de formare trebuie să se realizeze cu personal calificat. Furnizorul de formare trebuie să se asigure de implicarea directă a personalului calificat și specializat conform cerințelor fiecărui tip de program de formare, în planificarea, proiectarea, desfășurarea și evaluarea activităților de formare.

Dezvoltarea unui program de formare solicită deseori recurgerea la o echipă mixtă formată din administratori de formare, formatori experți în dezvoltarea de programe și experți sectoriali. Este responsabilitatea fiecăruia pentru ca sesiunile de formare să contribuie la obținerea rezultatelor așteptate. Formatorul are, după cum știm,

teresponsabilitatea conducerii procesului de instruire în sala de curs / pentru grupele de cursanți alocate, contribuția sa fiind legată, în principal, de etapa de desfășurare a programului de formare, în vreme ce reprezentanții administrativi ai furnizorului de formare participă la îndeplinirea obiectivelor prin asigurarea unui mediu propice de învățare, asigurarea de resurse și infrastructură necesare.

Formatorii implicați în activitatea de formare trebuie să îndeplinească, cel puțin, următoarele condiții:

- să fie competenți în domeniul pentru care se proiectează programul de formare;
- să înțeleagă scopul și rezultatele preconizate ale activității, cursului sau programului de formare;
- să aibă cunoștințe și competențe referitoare la metodele de instruire și la procesele de învățare și evaluare specifice formării adulților; persoanele implicate în planificarea și desfășurarea programului de formare să fie calificate ca rezultat al studiilor realizate și/ sau al experienței dobândite;
- să contribuie semnificativ la obținerea rezultatelor de învățare specificate și la satisfacerea așteptărilor participanților;
- să dovedească un standard înalt de conduită profesională și să nu facă discriminări între cursanți (bazate pe vârstă, sex, categorie socio-economică, apartenență etnică sau deficiențe fizice), aplicând și principiul egalității de șanse;
- poate să fie proiectant al programelor de formare, organizator, facilitator, evaluator de competențe;
- să dețină înalte abilități de comunicare interpersonală și organizațională, managementul timpului, gestionarea conflictelor și situațiilor de criză.

Formatorilor li se oferă feedback referitor la performanțele lor, atât de către participanții la formare cât și de către furnizorul pe care îl reprezintă. Li se poate solicita să înainteze propuneri de îmbunătățire și recomandări cu privire la programul de formare.

Este foarte important ca alegerea formatorilor să răspundă atât criteriilor generale, dintre cele stipulate anterior, cât și celor particulare, definite de organizația care efectuează selecția, menite să asigure o cât mai mare coerență și potrivire cu exigențele acesteia, cultura organizațională, tipul programelor de formare, profilul participanților

etc.

Pentru această etapă, principiul de lucru se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- Existența unor reguli, criterii și/sau proceduri de recrutare și selecție, precum și control al activității desfășurate de formatori;
- Profilul (experiența și competențele) formatorilor trebuie să fie adecvate pentru specificul grupului țintă și cerințele activității de formare;
- Furnizorul de formare poate apela la surse externe pentru parte din activități (în general, este vorba despre formatori sau experți tehnici externi). În acest caz, este important ca aceștia să beneficieze de calibrări periodice referitoare la abordarea de formare a furnizorului, practicile organizației etc.

Elemente de calitate pentru principiul 6: Selectarea formatorilor

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
6.1. Existența unor reguli, criterii și/sau proceduri de recrutare, selecție, livrare a formării și control al activității desfășurate de formatori;	(6.1) Criteriile de selecție a formatorilor - studiile, experiența și expertiza relevante ale acestora, potrivirea cu organizația (capacitatea de adaptare);
6.2. Alcătuirea echipei de formatori/ instructor de practică/ mentori/ coach/ personal administrativ;	(6.1.-6.2-6.3.) Păstrarea înregistrărilor cu privire la selecție;
6.3. Verificarea modului de desfășurare a activității de către formatorii cooptați .	(6.1.-6.2-6.3.) Existența formatorilor disponibili pentru întreaga ofertă de formare;

P7. Organizarea formării - alocarea de timp și resurse/dotări necesare, alocare grupe, calendarul formării, logistică

Organizarea programelor de formare profesională se desfășoară în mai multe etape. Astfel, înainte de începerea implementării, programul trebuie să fie aprobat formal, conform procedurilor/reglementărilor aplicabile.

Trebuie asigurate toate condițiile logistice, administrative și de personal implicat - de ex., dacă sunt asigurate aparatura, materialele de curs și echipamentele tehnologice conform cu formatul de livrare (sală de curs sau online), alte aspecte conexe privind participarea la programul de formare.

Pentru această etapă, principiul de lucru se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- Procedura/ Regulament privind modul de desfășurare a cursurilor de formare profesională elaborată și respectată;
- Standarde cu privire la logistica cursurilor (săli, dotări, echipamente, materiale și instrumente de formare).

Logistica instruirii (dotări, locație, personal suport implicat, elemente de comunicare) se detaliază prin următoarele aspecte:

- Activitățile ar trebui să se desfășoare într-un spațiu adecvat formării, accesibil și care favorizează învățarea;
- Activitățile ar trebui să se desfășoare la un nivel optim de calitate tehnică;
- Furnizorii de formare, membri ai rețelei ReForm, ar trebui să dovedească deschidere față de noile tehnici, noile metode de formare și instrumente digitale, să fie recunoscuți drept etalon privind aplicarea standardelor și practicilor de formare;
- Toate categoriile de resurse trebuie alocate în mod constant și adecvat pentru a asigura implementarea optimă a fiecărei activități.

Elemente de calitate pentru principiul 7: Organizarea formării - resurse/dotări necesare, logistică, alocare grupe, calendarul formării

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
7.1. Pregătirea și contractarea spațiilor/unităților destinate activităților practice;	(7.1.-7.2.-7.4.-7.5.) Cunoștințe, aptitudini în domeniul organizării de programe de formare pentru personalul responsabil implicat în organizare;
7.2. Asigurarea infrastructurii necesare	
7.3. Contractarea/ Contactarea echipei de formatori/ instructori de	

practică/ mentori/ coachi/ personal administrativ pentru fiecare program; 7.4. Coordonarea si verificarea existenței mijloacelor de instruire și a materialelor de învățare; 7.5. Elaborarea bugetului aferent programului de formare; 7.6. Se obține angajamentul de susținere a programului de formare din partea factorilor interesați; 7.7. Comunicarea cu beneficiarii formării.	(7.1.-7.7.) Procedura/ Regulament privind modul de desfășurare a cursurilor de formare profesională respectată; (7.1.-7.7.) Lista de verificare organizare program de formare/ Logistică curs completată pentru fiecare program de formare; (7.7. Agenda de curs pusă la dispoziția tuturor celor interesați pentru fiecare program de formare; (7.2.-7.4.) Logistica utilizată în formare respectă cerințele prestabilite; (7.7. Participanți la programul de formare satisfăcuți de modul de desfășurare a cursului, logistica aferentă etc. (7.1.-7.2.-7.4.) Asigurarea facilităților - cu operativitate, responsabilitate si eficiență; (7.1.-7.7.) Personalul implicat în organizarea formării deține abilități practice de gestiune a resurselor; (7.1.-7.7.) Personalul implicat în organizarea formării deține abilități avansate de comunicare.
--	--

P8. Desfășurarea formării - metode, evaluări și adaptări pe parcurs

Derularea efectivă a programelor de formare constituie, de fapt, preocuparea de bază în cadrul ciclului de formare, fiind considerată de cei mai mulți specialiști ca etapa ce

reflectă sau conferă calitatea întregului ciclu. Desfășurarea formării constă în acțiunile propriu-zise desfășurate, în logica descrisă de planul de formare, și depind de competența celor care organizează și desfășoară aceste activități, atât din interiorul organizației, cât și din exteriorul acesteia.

În cadrul derulării propriu-zise a programului, vor fi implementate deciziile cu privire la alegerea cursurilor și a mijloacelor de formare, modalitățile de coordonare a acestora, aplicarea metodologiilor și utilizarea metodelor și tehnicilor de instruire propuse, ajustarea acestora (după caz), modalitățile de control și monitorizare a desfășurării formării în parametrii definiți etc. Altfel spus, cei care elaborează planurile și programele de formare, ca și cei care livrează, au un scop comun major: realizarea unei bune implementări a acestora.

Etapă de desfășurare a formării conține, în rezumat, două activități definitorii: *livrarea efectivă a formării* conform planului elaborat anterior în acest scop, însoțită de *monitorizarea utilizării inputurilor* organizaționale. Livrarea efectivă presupune realizarea următoarelor acțiuni:

- definirea grupurilor țintă și a dimensiunii grupelor de participanți;
- revizuirea tematicii ce va fi prezentată sau conținutul programului și al sesiunilor - pe baza căreia se alcătuiește programul zilnic, sau agenda formării;
- comunicarea cu participanții la programul de formare, reconfirmarea participării, transmiterea programului sau a agendei de curs (în cazul cursurilor desfășurate on-line se vor transmite detalii despre modalitatea de conectare, eventual instrucțiuni de accesare aplicație de video-conferință sau platformă online);
- deschiderea programului de formare de către responsabilul sau managerul de formare, sau, dacă se consideră adecvat, formatorul poate deschide cursul, putând fi aplicat, la acest moment, și un chestionar de identificare a așteptărilor participanților; momentul marchează comunicarea de informații necesare cursanților, precum: prezentarea generală a programului sau sesiunii de formareob, obiectivele formării, menționarea legăturilor cu etapa precedentă - concept și proiectarea programului - și conexiunea cu obiectivele de evaluare din etapa următoare, ș.a.;
- realizarea evaluării inițiale a cunoștințelor deținute de participanții la programul de formare (unde este cazul), etapă importantă în vederea evaluării ulterioare a progresului înregistrat de către participanți, prin comparare;

- desfășurarea propriu-zisă a programului de formare - sau susținerea efectivă a sesiunilor, Tematica este transmisă cu ajutorul tehnicilor, metodelor și materialelor previzionate în planul de formare, cu adaptările eventual necesare efectuate de către formator ;
- evaluarea instruirii la încheierea cursurilor, pentru a determina ulterior nivelul rezultatelor obținute - sinonim cu gradul de atingere a obiectivelor instruirii (etapă detaliată în P9- Evaluarea formării);
- obținerea feedbackului cu privire la programul de formare din partea participanților și, după caz, a formatorului/ altor persoane implicate (etapă detaliată în P9- Evaluarea formării).

Desfășurarea programelor de formare trebuie monitorizată pe întreg parcursul (de către responsabilul de formare, de către formator, după caz), pentru a se asigura derularea lor conform planului și încadrarea în resursele alocate.

Monitorizarea inputurilor organizatorice și a realizării activităților cuprinse în această etapă se realizează folosind documente de lucru specifice și liste de verificare. De regulă, acestea sunt incluse într-o metodologie sau procedură a organizării formării elaborată în etapa precedentă - Organizarea formării. În unele cazuri, aceste documente pot fi ajustate, completate și/sau propuse ad-hoc de către formatori - de ex., pentru eficientizarea comunicării cu părțile interesate.

Pentru această etapă, principiul de lucru se detaliază în următoarele activități /prescripții:

- Respectarea Procedurii elaborate/ a Metodologiei sau Regulamentului privind organizarea formării (modul de desfășurare a cursurilor de formare profesională) ;
- Respectarea standardelor cu privire la logistica cursurilor (săli, dotări, echipamente, materiale și instrumente de formare);
- Utilizarea materialelor necesare pentru o bună desfășurare a programului de formare, putând fi enumerate aici: listă de prezență, test inițial aplicat participanților la formare, materialele de curs la dispoziția acestora- suport de curs, fișe de aplicații și exerciții practice), materialele trainerului menționate mai jos, instrumentele de evaluare inițială, pe parcurs și finală, inclusiv fișele centralizatoare pentru acestea, chestionarul de evaluarea a satisfacției etc.
- Utilizarea materialelor de training pentru formatori, de calibrare cu metodele și metodologia de lucru, precum și a materialelor de formare utilizate în timpul cursului, destinate acestora- suport de curs cu note, recomandări de abordare

pentru aplicațiile și exercițiile folosite, soluțiile propuse pentru acestea, precum și pentru testele inițiale și finale aplicate participanților);

Elemente de calitate pentru principiul 8: Desfășurarea formării - metode, evaluări și adaptări pe parcurs

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
8.1. Monitorizarea activitatilor de formare realizate; 8.2. Monitorizarea personalului implicat / a modului de lucru, a mijloacelor de formare alese și a resurselor materiale alocate; 8.3. Verificarea modului de atingere a scopului și obiectivelor programului de formare conform cu nevoile de formare identificate - corelarea acestora prin respectarea programului și planului de formare; 8.4. Monitorizarea respectării calendarului formării/ activităților.	(8.1.-8.4) Grad de respectare a programării, planului de implementare, organizării decise și comunicate tuturor părților interesate; (8.1.-8.4) Control și monitorizare a parametrilor definiți, grad de încadrare în parametri - numar de sesiuni planificate, numar de cursanti, numar de grupe, metode de formare etc. (8.1.-8.2) grad de utilizare a resurselor logistice alocate;(8.1.-8.4) intervenții/ modificări pe parcurs sau/ și ajustări de plan, pentru buna desfășurare a formării.

P9. Evaluarea formării - metode, certificări, raport, plan de acțiune

Pentru obținerea rezultatelor propuse pentru programul de formare, este necesară precizarea unor proceduri clare de evaluare pe parcursul desfășurării formării - evaluare inițială, evaluare pe parcurs, ca și a celor de evaluare finală *atât a formării, cât și a participanților*.

1. Evaluarea învățării/ progreselor participanților

Aprecierea atingerii de către cursanți a rezultatelor așteptate se realizează prin evaluări

specifice asociate activității, cursului sau programului de formare. Planificarea evaluării constituie o parte integrantă a planificării programului de formare profesională și constă în specificarea modalității de evaluare, a timpului necesar și a modului de aplicare.

Evaluarea participanților servește atât acestora, cât și altor părți interesate - furnizorul de formare, instituția unde acesta își desfășoară activitate etc. Aceasta presupune implicarea activă a celor dintâi, oferindu-le o bază pentru dezvoltarea în continuare a cunoștințelor și competențelor. Evaluarea participanților poate fi realizată, după cum a fost menționat anterior, atât la începutul formării, pe parcursul întregii formării (ca o strategie de a-i menține implicați activ în procesul de formare) și/sau la finalizarea programului de formare.

Evaluarea poate lua forme diferite, precum: demonstrarea performanțelor în condiții reale sau simulate, examinări scrise sau orale, proiecte, autoevaluare, examinări standardizate etc. Deoarece metodele de evaluare utilizate depind de rezultatele care trebuie măsurate, acestea din urmă trebuie să permită *măsurarea sau observarea*, să fie *clar formulate* și să *se axeze pe performanțele participantului*. Acesta trebuie să cunoască procedurile de evaluare și să fie informat asupra a ceea ce se așteaptă din partea lui.

La specificarea modalităților de evaluare a programului de formare, precum și a participanților se vor avea în vedere următoarele:

- planificarea activității, cursului sau programului de formare trebuie să includă din start și modalitățile de evaluare;
- metodele de evaluare trebuie să măsoare gradul de atingere a rezultatelor învățării;
- participanții trebuie să fie informați, anterior participării la formare, despre evaluările la care vor participa.

2. Evaluarea activității, cursului sau programului de formare include și analiza rezultatelor obținute de către participanți, fără a se rezuma doar la aceasta. Decizia de a investi într-un program de formare este complexă și determinată de mai multe elemente, aspecte ce pun problema evaluării acțiunilor de formare. Aceasta presupune mai multe momente și niveluri diferite - se pot evalua:

- satisfacția participanților la formare - pe termen scurt, la încheierea formării
- schimbarea de comportament a celor instruiți - pe termen mediu;

- creșterea performanțelor în activitatea acestora - măsurabilă pe termen lung.

Modalitățile de evaluare a diferitelor elemente ale unui program de formare, precum logistica necesară, planificarea și desfășurarea formării, selecția și pregătirea formatorilor, măsura în care au fost atinse rezultatele scontate - sunt prevăzute, așa cum am menționat anterior, încă din etapa de proiectare sau planificare a programului. Aceste evaluări ale elementelor componente vor permite îmbunătățirea continuă a ofertei, ca și a procesului de formare.

Se evaluează fiecare activitate de învățare, curs sau program de formare în scopul măsurării calității acestora sau în scopul determinării valorii globale a lor, prin măsurarea impactului programului de formare, analiza rezultatelor obținute și/sau prin feedback-ul participanților, dar și al altor actori implicați: formatori, responsabilul de formare, reprezentanți ai instituțiilor din care provin participanții - superiorul ierarhic etc. Această evaluare presupune un proces coordonat de examinare a tuturor componentelor referitoare la planificarea și desfășurarea activității, cursului sau programului de formare. Constă în colectarea și analiza datelor referitoare la formare, pe baza criteriilor stabilite și a dovezilor obținute în urma observării - folosind instrumente binecunoscute precum chestionarele de feedback completate de participanți la încheierea formării ("la cald"), interviuri, observarea desfășurării formării.

Iată câteva prescripții/ recomandări referitoare la evaluarea calității programului de formare:

- în timpul planificării au fost stabilite proceduri de evaluare a activității, cursului sau programului desfășurat;
- metodele de evaluare propuse sunt adecvate, oferind informațiile necesare pentru îmbunătățirea calității formării;
- evaluările sumative sunt pregătite și analizate cel puțin pe baza următoarelor criterii:
 - ✓ modificarea comportamentului individual sau performanțelor ca urmare a experienței de învățare și a metodelor de formare utilizate;
 - ✓ părerea participanților referitoare la concordanța dintre rezultatele așteptate și scopul propus, precum și la adecvarea programului de formare la nivelul de pregătire al lor;
 - ✓ eficiența derulării activității, cursului sau programului.

- rezultatele evaluării sunt utilizate la îmbunătățirea activității, cursului sau programului de formare, dar și pentru planificarea dezvoltării viitoare a organizației/ participanților la formare.

Elemente de calitate pentru principiul 9: Evaluarea formării - metode, certificări, raport, plan de acțiune

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
9.1. Definirea clara a obiectivelor si activităților de evaluare, a atribuțiilor personalului ; 9.2. Procedura riguroasă de evaluare a rezultatelor formării pentru cursanți - test grilă, examen scris/ probă practică, portofoliu; 9.3. Procedura de evaluare a impactului formării și rezultatelor învățării în timp - follow-up sau planuri de acțiune; 9.4. Analiza si interpretarea datelor obtinute despre implementarea formării; 9.5. Echipele / personalul primesc feedback la timp, la locul și în modul cel mai potrivit pentru a-și mentine și îmbunătăți performanțele; 9.6. Feed-back-ul este relevant, prompt, clar si obiectiv, este furnizat constructiv si stimulativ pentru îmbunătățirea	(9.1.-9.2) Metodele de evaluare sunt clare, cunoscute și acceptate de către cei implicați; (9.1.-9.2.-9.3.) Evaluarea rezultatelor se face cât mai obiectiv, prin alegerea de indicatori ai atât cantitativi cât și calitativi - e.g. modificarea comportamentului individual sau a performanțelor la locul de muncă; (9.3.) Evaluarea procesului de formare urmărește derularea în ansamblu și la parametri prestabiliți (optimi) - colectarea și prelucrarea feedbackului participanților, organizatorilor și decidenților achiziției formării; (9.3.-9.4.-9.5.) Elaborarea de rapoarte referitoare la desfășurarea formării, ce conțin concluzii și recomandări pentru viitoarele sesiuni, pentru dezvoltarea cunoștințelor și competențelor grupului țintă etc.;

performanței ulterioare; feedback la 360°, 180°.	(9.6.) Evaluările pe parcurs, recomandări de acțiuni pentru consolidarea rezultatelor învățării, formatul și frecvența acestora (ex. activități tip follow-up); (9.3./9.6.) Revizuirea și îmbunătățirea programului de formare finalizat.
--	---

P10. Revizuirea procesului de formare - *îmbunătățirea continuă* (PDCA)

Feedbackul este hrana campionilor⁹ - revizuirea întregului proces de formare parcurs se referă nu doar la obținerea de feedback pentru *rezultate*, dar mai ales la obținerea și utilizarea de feedback pentru *procesul formării*. Așa cum am constatat prin prezentarea și descrierea principiilor enunțate, furnizorul de formare trebuie să abordeze fiecare sesiune de formare sau program de formare ca un proiect nou, aplicând principiile managementului de proiect și ale sistemului de management al calității.

Responsabilitatea privind *elaborea politicilor privind formarea personalului și stabilirea strategiei de formare*, respectiv a elaborării Planului anual al formării aparține structurii de resurse umane din organizații. Pentru aceasta, organizația apelează, de cele mai multe ori, la furnizori externi de formare, aleși în funcție de criterii determinate. Aceasta asigură, de asemenea, *monitorizarea implementării planului de formare și raportează gradul de atingere a obiectivelor formării*. Pornind de la aceste rezultate, se formulează recomandări pentru îmbunătățiri ulterioare ale planului anual și ale întregului proces de formare.

Cadrului derivat din prevederile legislative, prezentat anterior, i se adaugă, în unele cazuri analiza nevoilor de formare ce poate fi realizată de furnizorul de formare împreună cu beneficiarul formării (în special pentru programele la cerere), precum și evaluarea impactului programelor de formare.

Pentru această etapă, etalonul de calitate se detaliază în următoarele activități / prescripții:

⁹ Frans Knoben, 2010. FEEDBACK the Food for Champions. Lulu.com, ISBN-10 : 1445769077 .

- evaluarea impactului programului de formare

Evaluarea impactului programului de formare este un instrument util pentru organizația furnizoare de formare, în urma căruia aceasta stabilește măsuri de îmbunătățire, modelări ale programelor, a modului de livrare, al organizării, după caz și care ajută la o mai bună conectare cu realitatea din care provin participanții de formare, cu tendințele domeniului formării etc.

Aceasta se poate desfășura prin dezvoltarea unei metodologii proprii, care îmbină evaluarea rezultatelor obținute de participanții la programul de formare, evaluarea reacției acestora cu privire la curs, precum și evaluarea ulterioară, a beneficiilor resimțite la nivelul activității desfășurate, de către participant și reprezentanți ai instituției din care acesta provine- superiori ierarhici direcți, colegi etc.

- responsabilitatea furnizorilor de formare pentru calitatea ofertei elaborate;
- autoevaluarea și evaluarea (în toate domeniile tangente formării) bazată pe criterii clare și cunoscute;
- autoevaluarea anuală a furnizorului de formare profesională (organizație și capabilități);
- demonstrarea atingerii calității (asigurării, creșterii) și îndeplinirii criteriilor prin utilizarea de dovezi (evidence based evaluation);
- inițiative de management al calității totale și preocupare constantă pentru creșterea continuă a nivelului de calitate al formării (un ciclu al calității PDCA, ciclul lui Deming) ;
- lecțiile învățate și networking-ul.

Elemente de calitate pentru principiul 10: Revizuirea procesului de formare - îmbunătățirea continuă

Criterii asociate	Indicatori/ modul de îndeplinire a criteriului
10.1. Autoevaluarea periodică a capabilităților furnizorului (funcție de metodologie internă, alte prevederi	(10.1-10.5) Cunoștințe, experiență, expertiză organizațională - sisteme de înregistrare, utilizare și diseminare în interesul actorilor implicați, comunicarea și

legislative - OUGG 600, ghiduri și standarde - CAF, altele); 10.2. Evaluarea externă periodică a furnizorului de formare (ex. certificare ANC, certificare ISO); 10.3. Calitatea procesului de formare este determinată prin observare directă, prin prelucrarea feedbackului și prin discuții cu toate părțile interesate; 10.4. Rezultatele evaluării sunt valorificate în analiza anuală de performanță (raportul anual) - prin includerea propunerilor și sugestiilor de îmbunătățire a activității de formare; 10.5. Revizuirea activității de formare este realizată prompt, ca răspuns la modificările sugerate de cursanți / de persoanele implicate în procesul de formare.	discutarea rezultatelor evaluărilor periodice; (10.1.-10.2.) Existența certificărilor profesionale și recunoașterilor formale sau informale; (10.4-10.5.) Valorificarea rezultatelor evaluării se realizează cu profesionalism, promptitudine, responsabilitate, obiectivitate, exigență, spirit critic constructiv; (10.5) Gradul/ Frecvența de actualizare/ înnoire a proceselor, a ofertelor de formare - noutăți în programe, curricule, metode, tehnologii de învățare adoptate etc.
---	---

3.2. Bune practici în formare - înțelegere, utilizare și exemple proprii

Profesioniștii din formare cunosc bine faptul că un program bun sau proiect de formare este cel care permite ca noțiunile învățate să fie aplicate îndată după activitatea de instruire sau chiar de la momentul și pe durata desfășurării acestuia. Mai recunosc și că, oricât de bune ar fi studiile de caz, simulările și scenariile pe care le propune formatorul, cele mai bune exemple și situații de aplicare a cunoștințelor noi sunt tot cele pe care chiar cursanții le oferă în activitățile de instruire.

Ce știm că sunt de fapt, bunele practici - și în ce context se pot prezenta ca atare?

- ✓ O metodă de lucru sau un proces inovator, adesea, care implică o serie de practici sigure și rezonabile ce **au ca rezultat îmbunătățirea performanței** unei instituții sau a unui program de formare profesională, de obicei recunoscut ca „cel mai bun” de către alte organizații similare.
- ✓ O bună practică nu reprezintă neapărat un exemplu sau un model absolut al perfecțiunii, însă aplicarea acesteia asigură performanța îmbunătățită a unei instituții sau a activității unui furnizor de formare;
- ✓ Deoarece instituțiile/ furnizorii și programele diferă mult în privința nevoilor, metodologiilor și modului de aplicare a acestora, bunele practici putem spune că **identifică cea mai bună abordare a unei situații specifice.**

Prin misiunea sa, ReForm va deveni o *comunitate de bună practică* a furnizorilor de formare pentru administrația publică, în cadrul căreia activitățile de management al cunoașterii și transfer de know-how vor fi integrate prin ciclul activității fiecărui furnizor în parte. Mantra memorabilă a managerilor de proiecte de formare experimentați - *Învățăm înainte, în timpul și după implementarea instruirii* - sintetizează foarte bine o realitate a activității furnizorilor de formare: aceștia se află în prima linie a managementului cunoștințelor cu privire la formare, la asigurarea și creșterea calității acesteia.

Învățarea prin experiență proprie înseamnă cunoștințele noi generate de fiecare proiect de formare, utile atunci când sunt accesate la începutul următorului proiect, iar acestea trebuie să fie adunate, sintetizate și stocate ca active de know-how care devin tot mai mari pe măsură ce numărul de formări parcurse crește - și cu atât mai mult devin tot mai mari, cu cât sunt împărtășite mai mult între parteneri aceste active de cunoștințe noi.

Un instrument la îndemână pentru creșterea calității serviciilor este **benchmarking**¹⁰ -ul - sau procesul de comparare a procedurilor și performanțelor unei instituții cu cele ale altora similare/ cu rezultate bune sau cele mai bune rezultate, la un moment dat.

- Se măsoară parametric anumite aspecte, criterii sau seturi de caracteristici ale serviciilor: timp, calitate, cost.
- Atunci când reperele instituționale la nivel național sunt insuficiente pentru o comparație echitabilă, se compară cu instituții din alte țări/sisteme, cu scop similar.

¹⁰ benchmark (engl..) - cotă de nivel, termen întrebuințat inițial în topografie, ca punct de referință pentru a determina o poziție sau altitudine curentă în sondajele topografice și observările mareelor, utilizat în prezent ca măsură, de obicei numerică, prin care este exprimată performanța unei funcții, operațiuni sau activități.

Cadrul de bază al proceselor de benchmarking este definit de următoarele elemente comune:

- ✓ Selectarea și documentarea proceselor care vor constitui obiectiectul studiului de benchmarking;
- ✓ Identificarea organizațiilor care desfășoară aceste procese cel mai bine;
- ✓ Analiza modului în care partenerul de benchmarking desfășoară aceste procese, precum și a nivelului de performanță al acestora;
- ✓ Identificarea cauzelor care au determinat un nivel superior de performanță al partenerului de benchmarking;
- ✓ Implementarea îmbunătățirilor în cadrul proceselor proprii, pe baza informațiilor obținute de la partenerul de benchmarking.

Ca atare, încurajăm utilizatorii acestui material și furnizorii de formare pe care îi reprezintă să folosească benchmarking-ul în activitățile lor și să ofere cât mai multe *exemple proprii de bune practici*, desprinse din activitățile și experiențele proprii de formare desfășurate cu succes până în prezent. Pe marginea acestora se pot aplica cu success instrumentele și conceptele noi de lucru, se pot antama discuții facilitate din care toți membrii comunității ReForm pot să extragă principiile de bună practică pentru fiecare context adus în discuție sau activitate specifică din ciclul formării.

Captarea cunoștințelor în active de cunoaștere și construirea unei comunități de practică reprezintă un model robust care *crează valoare* oriunde este aplicat - valoare pe care dorim să o creați împreună în rețeaua ReForm.

Anexa 1. Dezvoltarea durabilă (Sustainable)

Cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile este cu siguranță cea dată de Comisia Mondială pentru Mediu și dezvoltare (WCED) în raportul “Viitorul nostru comun”, cunoscut și sub numele de Raportul Brundtland: “dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-si satisface propriile nevoi” (Legea nr. 350/2001 privind Amenajarea Teritoriului si Urbanismul; Raportul Brundtland al CMMD, 1997). Conceptul de “dezvoltare durabilă” desemnează totalitatea formelor si metodelor de dezvoltare socio-economică, al căror fundament îl reprezintă in primul rând asigurarea unui echilibru între sistemele socio-economice si elementele capitalului natural.

Dezvoltarea durabilă urmărește definirea unui cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om/mediu, fie că este vorba de mediul înconjurător, economic sau social. Dezvoltarea durabilă respectă resursele naturale și ecosistemele, suport al vieții pe Pământ, și garantează folosirea acestora într-un mod eficient economic, dar fără a pierde din vedere scopurile sociale - precum lupta contra sărăciei, împotriva inegalităților, împotriva excluderilor, prin căutarea echității.

Pornind de la această definiție - formularea anterioară este pe cât de simplă și clară în formă, pe atât de complexă în conținut - înțelegem că, în practică, orice țară care își asumă *dezvoltarea durabilă ca modalitate strategică de dezvoltare* realizează îndeplinirea simultană a următoarelor obiective:

- Progresul social general, acordând în același timp atenție nevoilor fiecărui membru al societății în parte;
- Protecția eficientă a mediului înconjurător;
- Utilizarea prudentă a resurselor naturale;
- Asigurarea unui nivel ridicat și stabil de creștere economică și, implicit, de ocupare a forței de muncă.

Conceptul Dezvoltării Durabile este definit de cei trei piloni: Economia, Ecologia și Societatea (sau aria socială). Figura de mai jos ilustrează relațiile dintre aceste componente - socială (Social), economică (Economic) și de mediu (Environment) ale dezvoltării. Atenția focalizată doar pe componenta economică și pe cea de mediu conduce la o dezvoltare viabilă (Viable). Centrarea doar pe zona socială și de mediu înseamnă dezvoltare suportabilă (Bearable), iar dezvoltarea bazată pe relația dintre economic și social este una echitabilă (Equitable). *Dezvoltarea durabilă (sustainable) înseamnă echilibrul dinamic între toate cele trei componente fundamentale ale dezvoltării umane.*

Obiectivele generale ale Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene

Responsabilitatea pentru implementarea Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă revine Uniunii Europene și statelor sale membre, fiind implicate toate componentele instituționale la nivel comunitar și național. De asemenea, se insistă asupra importanței unei strânse conlucrări cu societatea civilă, partenerii sociali, comunitățile locale și cetățenii pentru atingerea celor patru obiective-cheie a dezvoltării durabile:

- a. Protecția mediului - posibilă prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;



b. Echitatea și coeziunea socială - realizabilă prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, **egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;**

c. Prosperitatea economică - posibilă prin promovarea cunoașterii, inovării și competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și a unei abundențe de locuri de muncă și bine plătite;

d. Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății, a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

România s-a alăturat liderilor celor 193 state membre ale ONU la Summit-ul privind dezvoltarea din septembrie 2015 adoptând **Agenda 2030** pentru dezvoltare durabilă, programul de acțiune globală în domeniul dezvoltării durabile cu un caracter universal. Pentru prima oară, acțiunile vizează în egală măsură statele dezvoltate și cele aflate în curs de dezvoltare. Agenda 2030 cuprinde cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD), reunite informal și sub denumirea de Obiective Globale. Prin intermediul Obiectivelor Globale, se stabilește o agendă de acțiune ambițioasă pentru următorii 15 ani în vederea eradicării sărăciei extreme, combaterii inegalităților și a injustiției și protejării planetei până în 2030.

Anexa 2. Egalitatea de șanse și tratament. Egalitatea de gen

Principiile egalității de șanse sunt stipulate de prevederile Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și tratament între femei și bărbați, a O.U.G. 61/14.05.2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii, precum și a Directivei Consiliului 2000/43/CE și Directivei 2000/78/CE privind egalitatea de șanse și de tratament.

Egalitatea de șanse (equal opportunities) - conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-si dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

Comportamentele, aspirațiile și nevoile diferite ale femeilor și bărbaților, trebuie să beneficieze de apreciere și promovare egală. Relevanța în problemele de gen (gender relevance) - punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.

Discriminare (discrimination) - a diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite. Discriminarea de gen este o încălcare a drepturilor omului. Discriminarea este prezentată adesea ca fiind orice deosebire, excludere, restricție sau preferință pe baza criteriilor rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boala cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Consacrarea principiului egalității de șanse, ca parte a drepturilor fundamentale ale omului, presupune o activitate de educație permanentă a cetățenilor, un proces de transferare a valorilor constituționale în comportamentul zilnic al acestora. Orice formă de discriminare afectează în primul rând demnitatea umană a persoanei, drept care odată încălcat poate fi greu de îndreptat. Pentru a preveni faptele de discriminare este important ca cetățenii să constientizeze importanța respectării demnității umane, a conceptelor privind egalitatea de șanse și nediscriminarea.

În timpul procesului de identificare și selectare a membrilor grupurilor tinta se folosesc criterii de selecție unitare, echitabile, nondiscriminatorii și care asigură accesul egal la serviciile care vor fi furnizate.

Ca principiu de dezvoltare și implementare ale activităților de formare, sunt luate în considerare toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nici o deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de: naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, vârstă, handicap, apartenență la o categorie defavorizată. Comunicarea și soluționarea de conflicte sunt elemente esențiale în prevenirea și gestionarea faptelor de discriminare. Prejudecata, stereotipurile, comunicarea și soluționarea de conflicte sunt concepte a căror cunoaștere conduce la autoevaluarea mai bună a oricărui cetățean și contribuie la formarea de comportamente care favorizează afirmarea principiului egalității de șanse.



Egalitatea de șanse și tratament se bazează pe respectarea a 5 cinci principii de bază, respectiv:

1. Barbații și femeile au aceleași valori de bază.
2. Barbații și femeile sunt în aceeași măsură valoroși și utili pentru societate.
3. Barbații și femeile ar trebui să aibă drepturi și responsabilități egale.
4. În lipsa discriminării, bărbații și femeile au șanse egale.
5. Egalitatea de șanse nu înseamnă că trebuie să fim toți la fel.

Referințe

Literatură de specialitate:

1. Standards of Excellence for Public Administration Education and Training. http://www.atlas101.ca/pm/wp-content/uploads/2015/12/UN-IASIA_Standards.pdf
2. SR EN ISO 9000:2015, Sisteme de management al calității. Cerințe. <https://magazin.asro.ro/ro/standard/237762>
3. SR EN ISO 9004:2018, Managementul calității. Calitatea unei organizații. Îndrumări pentru obținerea unui succes durabil. <https://magazin.asro.ro/ro/standard/266326>
4. Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. file:///D:/Downloads/eu_publicadmin_toolbox_full_en.pdf
5. The Common Assessment Framework. <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/what-is-caf/>
6. Principiile Administrației Publice, Sigma- UE- OECD, 2014, <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm>
7. Slack et al., 1998. Operations Management, Ed. 2, London, Pitman.

Legislație:

8. Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
9. Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030) 2021/C 66/01, Council Resolution on a new European agenda for adult learning 2021- 2030, European Skills Agenda .

Studii, rapoarte:

10. Analiza privind nevoile de formare profesională ale personalului nou intrat în administrația publică, fără o experiență anterioară. <https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2022/02/Studiu-SIPOCA-617-subact.-9.1.pdf>
11. Rezultatul 3 - Raport privind dezvoltarea rețelei de formatori. Banca Mondială, aprilie 2022. Livrabil în cadrul proiectului siPOCA 617

12. Livrabil 3.2 Propunere pentru cadrul de competențe. Banca Mondială, martie 2020.
<http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2020/Proiecte/sipoca%20136/3.2%20Propunere%20pentru%20Cadru%20de%20competen%C8%9Be.pdf>
13. Cererea de finanțare a proiectului ID 127558_SIPOCA 617
14. MANUAL MODUL 3 ANFP George v1.docx (gov.ro) dezvoltat în cadrul Proiectului “Consolidarea performanței Prefecților și Subprefecților din România în contextul integrării în Uniunea Europeană și al descentralizării administrative și financiare ” cod SMIS 32582
15. Națiunile Unite (2019) Department for Peace Operations, Ref. 2019/14- Guidelines- Design, Delivery and Evaluation of Training (Training Cycle)
16. Unites Nations Department of Economic and Social Affairs/ International Association of Schools and Institutes of Administration Task Force on Standards of Excellence for Public Administration Education and Training, 2008
17. National Framework for Quality Assurance in Training and Education, Scotland Police, , V3.0, 2019

Pagini web:

18. <https://itco.ro/standarde/certificare-calitate/modelul-de-excelenta-efqm.html>
19. www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/2009_keyoutcomes_commitments.doc
www.presidency.ro/index.php?_RID=det&tb=date_arhiva&id=431&_PRID=arh
www.sdn.ro
20. www.sdn.ro/ncdpublications/page.pdf
21. <https://www.mae.ro/node/35919>
22. <https://www.infoinstitutii.ro/articole/legislatia-muncii-4/imbunatatirea-programelor-de-formare-profesionala-dedicate-angajatilor>



