

ANALIZA NEVOILOR DE FORMARE

**Ghid pentru pregătirea, implementarea și
interpretarea datelor analizei nevoilor de formare
în școli**

Editura ATELIER DIDACTIC
București
2007

Prezenta lucrare face parte din seria de publicații elaborate în cadrul proiectului PHARE EuropeAid /121446/D/SV/RO: „Asistență tehnică pentru sprijinirea activității Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar”. Ea a fost realizată de o echipă de consultanți străini și români ai companiei care asigură Asistența Tehnică a proiectului și anume WYGI din Marea Britanie.

Actuala formă reprezintă versiunea finală care a beneficiat de pe urma observațiilor și sugestiilor profesorilor din cele 18 licee pilot ale proiectului, ale unui corp de agenți locali de implementare care au activat în cadrul proiectului, ale echipelor Unității de Implementare a Proiectului (UIP) și de Asistență tehnică și ale experților locali de la Universitatea București.

Echipa de coordonare și de revizuire din partea Asistenței Tehnice:

Anca Tîrcă (manager adjunct de proiect)

Iulia Damian (asistent de proiect)

Alina Negruțiu (traducător)

Autori:

Ton Farla (coordonator)

Lucian Ciolan

Romiță Iucu

Autorii mulțumesc următorilor pentru sprijinul și contribuția lor la finalizarea prezentului ghid: Bogdan Logofătu, Cristian Logofătu, Mirela Negreanu, Rodica Vulpe, Rodica Niculescu, Alina Negruțiu, Merima Petrovici, Roger Pattison, Bianca Jaenecke, Mie Poulsen, Thomas Black, Anca Tîrcă, Eva Gefferth, Paul Roeders.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

FARLA, TON

Analiza nevoilor de formare: ghid pentru pregătirea, implementarea și interpretarea datelor analizei de nevoi de formare în școli/ Ton Farla, Lucian Ciolan, Romiță Iucu.

- București: Atelier Didactic, 2007

ISBN 978-973-88198-8-7

I. Ciolan, Lucian

II. Iucu, Romiță

37

Editura **Atelier Didactic**

Splaiul Independenței Nr. 315 A

București, Sector 6

Tel: 021/314.46.60

Fax: 021/313.49.27

Director editură: Diana Melnic

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene

© Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului. Centrul Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar (CNFP)

Cuprins

Cuvânt înainte	4
1. Introducere	6
1.1. Scop, structură, grup țintă	6
1.2. Ce este nevoia de formare și cum poate fi aceasta identificată	7
1.3. Beneficiile procesului de ANF: întărirea dezvoltării resursei umane	9
2. Pregătirea analizei nevoilor de formare	11
2.1. ANF în contextul dezvoltării școlare	11
2.2. SWOT și PESTE – metode de analiză a organizării școlii	11
2.3. Decizia de analiză a nevoilor de formare la nivelul școlii	14
3. Implementarea analizei nevoilor de formare	18
3.1. Pași necesari	18
3.2. Completarea chestionarelor de ANF	18
3.3. Analiza chestionarelor	21
3.4. Pregătirea interviului	22
3.5. Interviul de ANF	24
4. Procesarea, analiza și raportarea datelor	27
4.1. Pași necesari	27
4.2. Procesarea datelor	27
4.3. Analizarea datelor	28
4.4. Stabilirea planului individual de dezvoltare	29
4.5. Elaborarea raportului școlar privind ANF	31
5. Anexe	33
5.1. Chestionarul de ANF pentru cadrele didactice	33
5.2. Chestionarul de ANF pentru directorii de școală	43
5.3. Nivelurile de competență ale cadrelor didactice	53
5.4. Analiza și procesarea chestionarelor pentru cadrele didactice	55
5.5. Model de desfășurare a unui interviu	61
5.6. Ghid de interviu	65
5.7. Autoevaluarea priorităților cadrelor didactice	69
5.8. Ghid de utilizare a aplicației pentru analiza nevoilor de formare	77
5.9. Model pentru elaborarea planului individual de dezvoltare	83
5.10. Model de raport privind ANF	89
5.11. Cadrul asigurării calității - locul și rolul ANF	93
6. Prescurtări	96

Cuvânt înainte

Dinamica socială și economică înregistrată la nivel național a determinat apariția unor schimbări semnificative în sistemul educațional românesc. Astfel, școlile și comunitățile, în special cele din mediul rural, se confruntă cu o serie de provocări ce vizează nevoile reale ale beneficiarilor de servicii educaționale. Pentru depășirea unor astfel de situații, atât școlile, cât și comunitățile pot beneficia de sprijin specializat, în cadrul unor proiecte/programe. Proiectul privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar, *“Asistență Tehnică pentru sprijinirea Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar”*, le oferă profesorilor și managerilor din liceele din mediul rural o excelentă ocazie de a-și dezvolta abilitățile de care au nevoie pentru a se asigura că fac față respectivelor provocări și că îi pregătesc pe elevi să contribuie la dezvoltarea mediului economic local și național.

Acesta este primul proiect PHARE din România centrat pe **problematica dezvoltării profesionale a cadrelor didactice**. Proiectul pune un accent puternic pe dezvoltarea capacității instituționale a Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar (CNFP), ca instituție specializată ce își propune să atingă standardele UE în domeniul programelor de formare continuă.

Obiectivul general al proiectului vizează:

- facilitarea accesului la *educație de calitate* pentru elevii din mediul rural, diminuarea ratei de abandon școlar și stimularea elevilor în vederea continuării studiilor la liceu și în învățământul superior, prin dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și printr-o mai bună corelare între oferta educațională și cerințele specifice ale comunităților locale;
- creșterea stabilității și a calității *forței de muncă* (personalului didactic) din mediul rural;
- contribuția la creșterea *inserției sociale și profesionale* a elevilor, prin stimularea participării lor active la viața școlii și a comunității.

Obiectivele specifice ale proiectului constau în:

- dezvoltarea capacităților relevante la nivelul *CNFP și al celor 16 centre regionale*, prin îmbunătățirea standardelor formării continue a principalilor beneficiari finali (directori și cadre didactice), inclusiv adaptarea programelor de formare continuă la nevoi specifice;
- identificarea și dezvoltarea *competențelor* necesare cadrelor didactice și directorilor pentru a furniza o educație de calitate în liceele din mediul rural;
- îmbunătățirea calității și a cadrului metodologic ale *sistemului de formare continuă* și ale procedurilor de *acreditație* a programelor de formare

Grupurile țintă sunt constituite din personalul CNFP, al celor 16 Centre regionale ale CNFP și membrii Comisiei Specializate de Acreditare; profesorii și directorii liceelor din mediul rural; furnizori de formare continuă selectați prin competiția din cadrul schemelor de granturi

Proiectul „Asistență tehnică pentru sprijinirea activității CNFP”- EuropeAid /121446/D/SV/RO a început în iulie 2006, are o durată de 17 luni și include două **componente**.

Componenta 1, care constă în asistență și formare în vederea îmbunătățirii cadrului instituțional și metodologic al formării continue a profesorilor și directorilor din mediul rural, are următoarele **subcomponente**:

- 1.1. Dezvoltarea și implementarea unui sistem și a unor instrumente de **analiză a nevoilor de formare continuă**, avându-i în centrul atenției pe profesorii și directorii din liceele situate în mediul rural.
- 1.2. Analiza programelor de formare continuă acreditate existente și elaborarea unor **noi repere de calitate** pentru programele de formare continuă a cadrelor didactice
- 1.3. Analiza programelor de formare continuă acreditate existente și elaborarea unor **noi repere de calitate** pentru programele de formare continuă a directorilor de școli

1.4. Asistență acordată **liceelor din mediul rural** pentru a-și dezvolta un curriculum la decizia școlii adaptat nevoilor comunității locale

1.5. Dezvoltarea **capacității instituționale** a CNFP și a centrelor sale regionale în ceea ce privește rolul pe care îl au în optimizarea formării continue a profesorilor și directorilor de școală

Componenta 2 a proiectului constă în pregătirea, evaluarea, selecția și implementarea unor **scheme de granturi** pentru furnizorii de formare continuă a profesorilor și directorilor din mediul rural. În cadrul acestor scheme de granturi beneficiază de programe de formare de lungă durată, finalizate cu 90 de credite și elaborate în mare măsură în funcție de nevoi specifice identificate, toate cadrele didactice din cele 175 de licee din mediul rural. În cadrul proiectului, furnizorii de formare continuă primesc asistență în vederea elaborării și derulării unor cursuri centrate pe **învățare activă**.

Printre alte rezultate importante ale proiectului, se poate menționa și un **set de publicații** care, fie sintetizează experiențe specifice din proiect referitoare la *analiza nevoilor de formare, curriculumul la decizia școlii, managementul școlar, analiza nevoilor locale privind piața muncii*, fie propun abordări inovative privind *consilierea în carieră, metodologiile active de formare, cadrul competențelor sau sistemele de formare a profesorilor* din cadrul unor state membre ale UE.

Prezenta publicație,, **Analiza nevoilor de formare- ghid pentru pregătirea, implementarea și interpretarea datelor analizei nevoilor de formare în școli**” este elaborată ca urmare a unui proces derulat în cele 18 licee pilot ale proiectului; procesul a vizat identificarea nevoilor de formare ale profesorilor și directorilor din școlile respective prin utilizarea unui *set complet de instrumente* și a unei *metodologii adecvate*.

Prin realizarea unei analize de nevoi de formare riguroase și concludente, școlile vor fi capabile să identifice și să participe la acele programe de formare continuă care să faciliteze dezvoltarea unor competențe generale și specifice în funcție de nevoile individuale de formare ale cadrelor didactice.



1. Introducere

1.1. Scop, structură, grup țintă

Prezentul ghid își propune să le ofere cadrelor didactice și directorilor de școală, mai ales celor din licee, un set complet de instrumente și metodologia adecvată pentru a putea pregăti, implementa și utiliza rezultatele unei analize a nevoilor de formare (ANF).

Scopul ANF este de a identifica nivelul de competențe actual și/sau nivelul de competențe perceput al cadrelor didactice din școală, într-o anumită perioadă, în legătură cu principalele domenii ale activității lor profesionale și obiectivele de dezvoltare strategică ale școlii.

ANF poate fi descrisă după cum urmează:

- **un instrument de dezvoltare instituțională și profesională continuă** care, în urma identificării competențelor ce trebuie dezvoltate, reprezintă o bază pentru proiectarea *planurilor individuale de formare/ dezvoltare* și pentru identificarea secțiunii relevante a *planurilor de dezvoltare școlară*¹;
- **o metodologie de cercetare** implementată la nivel instituțional sau la un nivel mai extins pentru a colecta, analiza și evalua date privind nevoile de formare ale personalului și pentru a stabili stadiul actual al abilităților și al dezvoltării profesionale ale membrilor organizației.

În ceea ce privește dezvoltarea școlară, ANF este în corelație cu următoarele elemente:

- *planurile de dezvoltare instituțională* care, în general, se bazează pe o analiză de nevoi cu o acoperire mai largă; astfel, analiza nevoilor de formare devine parte integrantă a analizei nevoilor de dezvoltare instituțională;
- *asigurarea calității sistemului* care include componenta de îmbunătățire continuă a cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor cadrelor didactice;
- *sistemul de evaluare a performanței* care, la rândul lui, este o parte a sistemului de asigurare a calității. Odată ce accentul este pus pe analiza și evaluarea sistematică a performanței personalului în vederea dezvoltării a noi cunoștințe, abilități și aptitudini instituția se orientează și pe aplicarea instrumentelor specifice ce vizează resursele umane (compensații și beneficii, promovare, prime etc.).

Ca o concluzie, scopul principal al prezentului ghid este de a *sprijini școlile să efectueze ANF și să integreze rezultatele acestor analize în contextul mai larg al documentelor și activităților referitoare la dezvoltarea instituțională și asigurarea calității în educație* (vezi anexa 14).

Importanța unei astfel de activități este subliniată de politicile educaționale actuale din domeniile menționate și de proiectul de descentralizare a învățământului preuniversitar.

Ghidul este structurat, conform procesului de ANF, în trei capitole care descriu principalele etape ale acestuia:

Pregătirea – ANF în contextul dezvoltării școlare

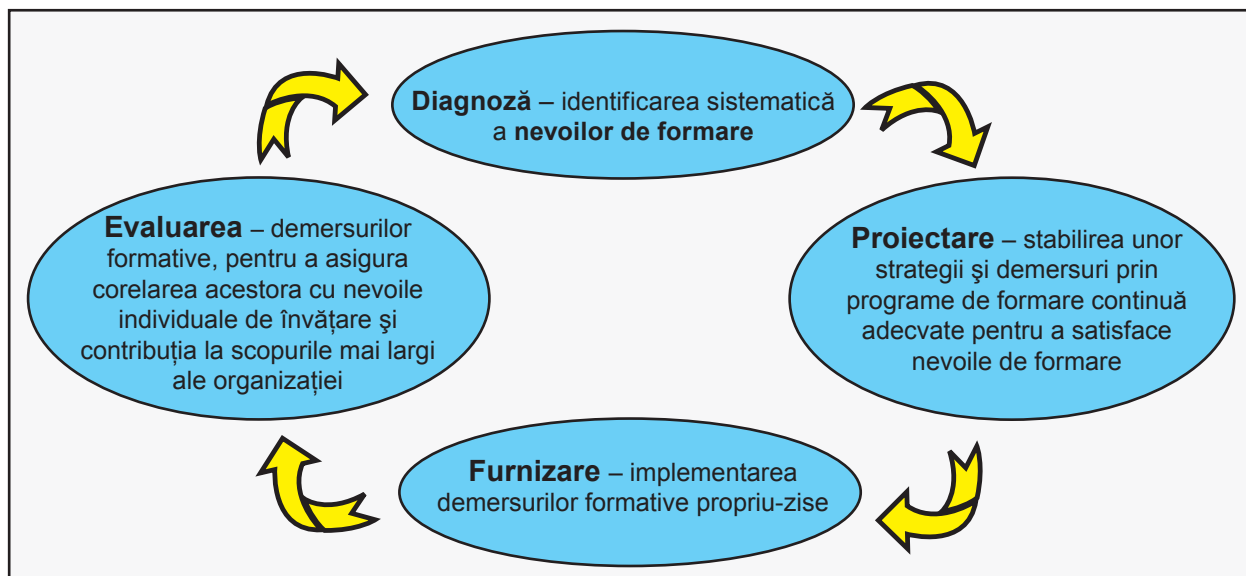
Implementarea – cum se organizează ANF la nivel de școală

Procesarea datelor, analize, stabilirea Planului individual de dezvoltare și raportarea

Fiecare capitol (etapă) își propune să ofere o descriere conceptuală, metodologică și operațională clară a activităților care trebuie întreprinse pentru a finaliza cu succes procesele de analiză a nevoilor de formare.

1. Planurile de dezvoltare instituțională poartă diferite nume în sistemul nostru de învățământ: proiecte instituționale, proiecte de dezvoltare instituțională, planuri școlare de acțiune (în învățământul profesional și tehnic). Deși s-ar putea să existe câteva diferențe structurale specifice, toate acestea reprezintă, în mare, același tip de document: un document de planificare și de proiectare a dezvoltării instituționale a școlii.

Figura 1: Abordarea sistematică a formării



Beneficiarii cărora li se adresează prezentul ghid se situează la trei niveluri:

1. Directorii instituțiilor de învățământ preuniversitar (în special licee) care, împreună cu profesorul responsabil cu perfecționarea, vor efectua ANF în mod sistematic;

2. Cadrele didactice din fiecare școală care au posibilitatea de a-și evalua propriile cunoștințe și abilități, pentru a le poziționa în contextul instituțional și pentru a contribui la dezvoltarea planurilor individuale ce trebuie să ia în considerare nevoile de formare identificate;

3. Centrul Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar, în calitate de organ de specialitate în subordinea MECT, care va putea elabora o analiză și o modalitate de raportare care să evidențieze principalele tendințe la nivel de sistem/subsistem.

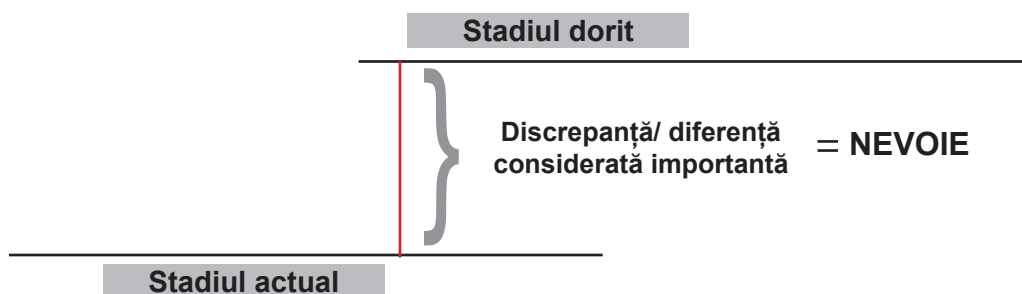
1.2. Ce este nevoia de formare și cum poate fi aceasta identificată

Nevoile de formare sunt de fapt nevoi de învățare ale membrilor unei organizații care pot fi satisfăcute prin activități de formare și de dezvoltare profesională.

Totuși, să vedem ce înțelegem prin acest concept de *nevoie*, atât de des întâlnit în viața de zi cu zi și în cea profesională.

Nevoie – este *discrepanța sau diferența (distanța) dintre stadiul actual de dezvoltare al unui grup sau al unei situații și stadiul dorit (posibil de atins)*. Nevoia reflectă existența unei probleme care necesită intervenția, o problemă care trebuie tratată.

Analiza nevoilor încearcă să identifice astfel de goluri, să le analizeze caracteristicile și cauza și să stabilească prioritățile acțiunilor viitoare².

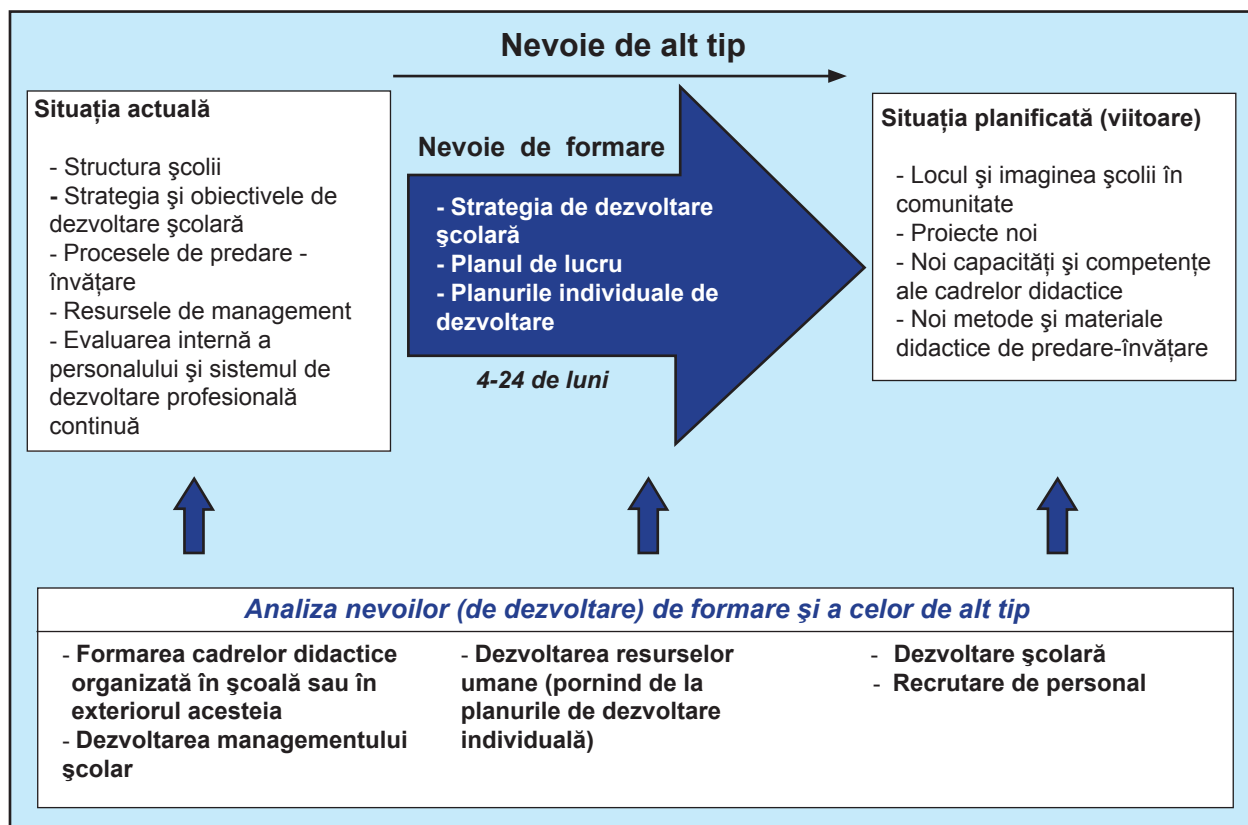


2. B.R. Witkin; J.W. Altschuld, 1995, pagina 4

1. Introducere

Intervenția propusă pentru a reduce sau elimina astfel de goluri identificate este în strânsă legătură cu formarea și dezvoltarea personală. Totuși, intervențiile eficiente sunt dependente de o bună identificare și evaluare a nevoilor.

Astfel de discrepanțe pot fi identificate, analizate și rezolvate la nivel individual, dar și la un nivel mai larg, de organizație, sau, dacă dorim, la nivelul anumitor componente ale sistemului educațional sau chiar la nivelul sistemului ca întreg.



O analiză de nevoi de calitate:

- se focalizează pe *rezultatele* care ar trebui obținute și nu pe *mijloacele* necesare obținerii lor;
- furnizează o bază obiectivă pentru luarea *deciziilor*;
- contribuie la stabilirea unor *domenii comune* de obiective și acțiuni la nivel de organizație/ proiect;
- pentru stabilirea priorităților, îi implică pe toți *factorii interesați*;
- este un *proces ciclic* care se încadrează în aria mai largă a activităților unei organizații sau comunități privind planificarea strategică.

Analiza nevoilor reprezintă un proces sistematic care este urmat de alte câteva procese ulterioare:

- colectarea datelor** cu ajutorul unor metode și instrumente clar definite (chestionare, interviuri, focus-grupuri, cercetare de documente etc.);
- identificarea priorităților și stabilirea criteriilor** pentru soluționarea problemelor;
- acțiuni** de îmbunătățire/creare a unui produs, serviciu sau a unei combinații de produs-serviciu;
- stabilirea unor criterii pentru alocarea unor resurse variate** (materiale, financiare, umane, de timp).

Toate aceste procese pot fi identificate și în cadrul celor trei mari etape ale ANF.

1.3. Beneficile nevoilor de ANF: întărirea dezvoltării resursei umane

ANF, așa cum este prezentată în acest ghid, răspunde nevoilor unei game largi de factori interesați, dintr-o multitudine de perspective și se integrează în cadrul mai larg al programelor de dezvoltare continuă și de management specifice sistemului educațional din România. ANF este parte integrantă a eforturilor de îmbunătățire continuă a calității proceselor educaționale, luând în considerare nevoile reale care sunt atent identificate, analizate, evaluate și ierarhizate după priorități.

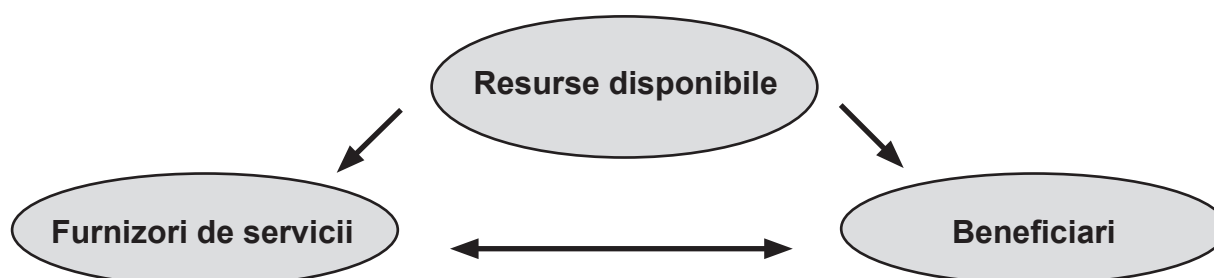
Nevoile de formare și de dezvoltare pot fi identificate la diferite niveluri, cum ar fi nevoile individuale, organizaționale, comunitare sau cele ale sistemului educațional. În funcție de nivelul ANF, putem selecta grupuri țintă specifice care ar trebui să fie parte a ANF pe care planificăm să o desfășurăm.

1. Nivelul 1 (primar) – beneficiarii serviciilor pot să fie atât elevii, cât și alți utilizatori ai serviciilor educaționale și de formare. În contextul stabilit de prezentul ghid al ANF, grupul țintă este reprezentat de cadrele didactice și de directori de școală, implicați în dezvoltarea profesională continuă.

Prin ANF, școlile vor fi capabile să identifice programele de formare continuă care să răspundă nevoilor cadrelor didactice de a-și dezvolta competențele generale și specifice în funcție de nevoile individuale de formare. Aceste nevoi individuale de formare stau la baza proiectării și derulării programelor de formare continuă de către furnizori.

2. Nivelul 2 (secundar) – furnizorii serviciilor sau produselor și persoanele implicate în elaborarea politicilor: cadrele didactice, părinții, reprezentanții administrației publice, managerii școlari etc.

O atenție deosebită trebuie acordată **resurselor** sau **soluțiilor** disponibile pentru a satisface nevoile respective: clădiri, facilități, echipamente, tehnologie, programe, materiale didactice, salarii și alte beneficii, condiții de lucru, intervale de timp etc.



Orice analiză și evaluare a nevoilor trebuie să ia în considerare în primul rând nivelul 1, al beneficiarilor, astfel încât furnizorii să poată oferi servicii de calitate, iar analiza, evaluarea și ierarhizarea nevoilor să fie cât mai clar și mai precis formulate.

Procesul de ANF aduce beneficii unor diverși actori de la diferite niveluri.

Cadrele didactice și directorii de școală, ca subiecți ai ANF:

- primesc un *instrument de diagnosticare* sau o analiză a stadiului actual al competențelor lor profesionale, atât la nivel individual, cât și instituțional;
- identifică, prin procesul de ANF, *punctele tari și punctele slabe* ale propriei lor performanțe;
- participă la un *exercițiu de autorefecție și de reflecție colectivă* asupra rolului și poziției dezvoltării profesionale în cadrul organizației, ceea ce contribuie la dezvoltarea abilităților individuale de utilizare a reflecției.

Cadrele didactice ca agenți ai schimbării

- Timpurile moderne au schimbat identitatea elevilor și necesită, așadar, o redefinire a stilurilor și rolurilor cadrului didactic. Cadrele didactice și formatorii trebuie să fie pregătiți în momentul în care trec pragul clasei.
- Este necesar să se remodeleze din temelii modelele de predare-învățare, pentru a le oferi atât cadrelor didactice cât și elevilor situații de învățare mult mai diversificate
- Cadrele didactice trebuie să aibă un rol important în calitate de *agenți ai schimbării* în cadrul procesului educațional.

Școala – context instituțional al ANF:

- este în măsură să stabilească *punctele tari actuale ale cadrului didactic*, să identifice nevoile de formare și de dezvoltare, să elaboreze cursuri de formare ale acestuia pentru dezvoltarea resurselor umane și să conceapă politici de dezvoltare.
- este în măsură să distribuie mai bine *resursele de personal* actuale (să încadreze persoana potrivită la locul potrivit), să stabilească sarcini specifice pentru cadrele didactice, să dezvolte noi fișe ale postului (în cazul recrutărilor) și să contribuie la dezvoltarea viitoare a organizației școlare.

Furnizorii de programe de formare și de dezvoltare profesională continuă adresate personalului didactic:

- primesc un *instrument cheie* pentru identificarea nevoilor de formare și a așteptărilor beneficiarilor;
- sunt informați în legătură cu *nevoile de formare și nivelul de prioritate* al acestora, ceea ce îi ajută să-și adapteze serviciile oferite;
- pot identifica tendințe care să îi ajute să proiecteze programe de dezvoltare și de formare profesională.

CNFP, în calitate de agenție specializată a METC:

- poate dezvolta un *sistem de raportare a datelor* colectate în școli și poate pregăti analize și rapoarte la nivel de sistem/ subsistem;
- poate formula *recomandări* privind politicile și programele educaționale în funcție de nevoile reale ale cadrelor didactice și ale directorilor de școală;
- poate pregăti *analize* ale programelor și proiectelor de formare și de dezvoltare profesională propuse;
- poate *notifica MECT* în legătură cu tendințele generale și specifice ale nevoilor de formare din învățământul preuniversitar.

Factori de sprijin

Există câțiva factori de sprijin de bază care vor participa la procesul de organizare a ANF în cadrul școlilor și care vor întări rezultatele acestuia:

- *obiective* clare de dezvoltare școlară și/sau obiective ale proiectului;
- *strategii și structuri* clare de organizare școlară și/sau ale proiectului;
- *fișe ale postului* și standarde de performanță clar și precis formulate;
- *politică de formare și de dezvoltare* și implicare pentru aplicarea acesteia;
- *o cultură a școlii* care valorizează activitatea de învățare și nu consideră că formarea este un fel de recompensă ce nu are neapărat legătură cu nevoile organizaționale.



2. Pregătirea analizei nevoilor de formare

2.1. ANF în contextul dezvoltării școlare

Proiectele de reformă a învățământului derulate în România în ultimii ani au relevat rolul și importanța proiectării și structurării unor activități de dezvoltare școlară. **Analiza nevoilor și evaluarea performanței** personalului didactic este unul dintre elementele cheie ale dezvoltării școlare, deoarece identifică domeniile în care diverse măsuri privind formarea și dezvoltarea pot ajuta cadrele didactice să-și îmbunătățească activitatea și să crească performanța școlii.

Din punctul de vedere al managementului și al dezvoltării instituționale, evaluarea nevoilor la nivelul unei organizații (o școală, de exemplu) sau al unei comunități este soluția de armonizare a nevoilor și intereselor individuale cu nevoile reprezentative ale grupului căruia îi aparținem.

Evaluarea poate fi privită ca un instrument care sprijină luarea deciziilor în privința alocării resurselor. Trebuie să ținem cont de faptul că alocarea resurselor este o componentă centrală a planificării la nivel de organizație sau comunitate.

Scopurile evaluării nevoilor includ următoarele aspecte:

- furnizarea bazei (informaționale) necesare dezvoltării și îmbunătățirii unui program educațional sau comunitar;
- restructurarea organizației pentru a îmbunătăți performanța în funcție de obiectivele identificate;
- stabilirea criteriilor de contractare a serviciilor de formare/ dezvoltare a resurselor umane;
- identificarea soluțiilor în cazul apariției unor probleme complexe.

Analizele SWOT și PESTE sunt metodele cel mai des folosite pentru analiza și evaluarea nevoilor în cadrul proiectelor de dezvoltare instituțională.

2.2. Analizele SWOT și PESTE – metode de analiză a organizării școlii

A. Analiza SWOT

Numele acestui model de analiză provine din prescurtarea unor cuvinte din limba engleză: S = strengths (puncte tari), W = weaknesses (puncte slabe), O = opportunities (oportunități), T = threats (amenințări).

Analizele SWOT au fost implementate cu succes ca metode de analiză organizațională, dar pot fi folosite și în cazul comunităților. Punctele tari și punctele slabe se referă la mediul intern al structurii analizate (comunitate, organizație). Acestea reprezintă caracteristicile intrinseci ale stării interne de lucruri.

Oportunitățile și amenințările se referă la mediul extern, adică la ceea ce se întâmplă în afara organizației, dar care are un anumit impact asupra bunei desfășurări a activităților. Contextul poate fie să favorizeze, fie să împiedice implementarea activităților într-o organizație sau comunitate.

Echipele proiectului ar trebui să se focalizeze pe obținerea efectului maxim al oportunităților și pe limitarea impactului amenințărilor, ca și pe intensificarea punctelor tari și pe îmbunătățirea punctelor slabe. În cazul exemplului de mai jos, au fost identificate următoarele puncte tari și puncte slabe ale școlii:

EXEMPLU:



Să presupunem că un liceu cu profil tehnic (vocațional) din comună are spații generoase, dar funcționează în două clădiri separate: una este foarte veche și cuprinde clasele - atelier, iar cealaltă e ceva mai nouă, dar cu probleme la acoperiș. Școala are un număr de 420 de elevi, iar natalitatea în comună și în zona din care liceul își recrutează elevii este constantă, chiar cu o ușoară creștere. Cea mai mare parte a cadrelor didactice sunt din comună. Ele sunt calificate, dar peste jumătate mai au mai puțin de 4 ani până la pensie. Navetiștii sunt puțini la număr și, practic, neintegrați în colectiv: se schimbă des și sunt priviți ca intruși. Dotările școlii sunt învechite și sărace, dar Comitetul de părinți s-a oferit să se implice în găsirea de fonduri pentru îmbunătățirea bazei materiale și chiar în colectarea unei sume de bani (majoritatea părinților au venituri peste medie). Piața regională a muncii accesibilă elevilor din școală nu este foarte promițătoare la acest moment, dar pentru următorii cinci ani se știe că sunt aprobate două mari proiecte de investiții care vor crea peste 2300 de locuri de muncă în domenii legate de specializările liceului. Directorul și directorul adjunct lucrează de multă vreme împreună și fac o echipă bună, dar au o relație relativ rece cu primăria. Mai bine de 70% dintre profesori nu au mai participat la un stagiul de formare de mai mult de 3 ani, din cauza ofertei sărace și distanței mari față de orașul în care CCD-ul derulează astfel de activități.

Puncte tari:

- colaborarea bună la nivelul echipei manageriale;
- procentul mare de personal didactic calificat și ne-navetist;
- spațiile generoase.

Puncte slabe:

- baza materială deficitară;
- cadrele didactice îmbătrânite;
- probleme legate de calitatea clădirilor;
- atitudinea refractară față de navetiști.

Oportunități:

- natalitatea în ușoară creștere;
- disponibilitatea de implicare a părinților și nivelul economic bun al acestora;
- cele două proiecte de investiții.

Amenințări:

- relația rece cu autoritatea publică locală;
- oferta săracă de cursuri de formare pentru cadrele didactice din școală;
- distanța mare față de reședința de județ (CCD).

Punctele tari și punctele slabe se referă la școală și la ceea ce se întâmplă cu ea.

Oportunitățile și amenințările se referă la mediul extern, la ceea ce se întâmplă în afara organizației sau în cadrul comunității, dar afectează buna funcționare a instituției. Contextul favorizează sau împiedică bunul mers al unei organizații sau al unei comunități.

	Oportunități 1. Natalitate ușor crescută 2. Implicarea părinților, statutul economic 3. Două proiecte de investiții	Amenințări 1. Autoritățile locale acordă puțină importanță educației 2. Ofertă de formare a cadrelor didactice scăzută 3. Distanță mare față de municipiul județului
Puncte tari 1. O bună colaborare la nivelul conducerii 2. Procentaj ridicat de cadre didactice calificate 3. Spații generoase	Puncte tari și oportunități <i>Există condiții pentru o creștere susținută a școlii, prin elaborarea unei strategii de dezvoltare pe termen mediu și lung</i>	Puncte tari și amenințări <i>Competențele cadrelor didactice trebuie să fie întărite printr-o mai bună formare, pentru a satisface viitoarele cerințe privind predarea. Elaborând o strategie de marketing, școala va deveni mai vizibilă în comunitate și va putea primi mai mulți bani.</i>
Puncte slabe 1. Bază materială săracă, personal didactic îmbătrânit 2. Probleme legate de calitatea clădirilor 3. Atitudine reticentă față de calculatoare	Puncte slabe și oportunități <i>Calitatea ofertei educaționale poate suferi din cauza calității inadecvate a bazei materiale și a înlocuirii cadrelor didactice. În orice caz, pot fi obținute fonduri suplimentare, prin implicarea părinților și a doi investitori în dezvoltarea școlii</i>	Puncte slabe și amenințări <i>Școala riscă să intre în declin, dacă nu va încerca să rezolve, împreună cu autoritățile locale, problemele legate de baza materială săracă (de exemplu, starea clădirii) și de formare. Rețelele de colaborare între școli (universitățile) și oferta educațională adaptată dorințelor beneficiarului pot întări poziția școlii, salvând-o de la închiderea totală.</i>

EXERCİȚIU

În școala dumneavoastră, pornind de la acest exemplu, vă rugăm să treceți în revistă punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările existente, în funcție de nevoile de formare ale cadrelor didactice și apoi să identificați priorități.

	Oportunități 1. 2. 3.	Amenințări 1. 2. 3.
Puncte tari 1. 2. 3.	Puncte tari și oportunități	Puncte tari și amenințări
Puncte slabe 1. 2. 3.	Puncte slabe și oportunități	Puncte slabe și amenințări

B. Analiza PEST(E)

Modul de organizare și de utilizare a acestei analize și evaluări de nevoi este similar cu cel aplicat în cazul modelului menționat mai sus. PEST(E) este totodată o prescurtare care se referă la analiza contextului politic (**P**olitical), economic (**E**conomic), social (**S**ocial), tehnologic (**T**ehnological) și, în ultimul timp, al celui de mediu (**E**cological/**E**nvironment) *acest ultim aspect nu este întotdeauna menționat*.

Primele patru aspecte ale analizei sunt descrise pe scurt în „*Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*” (coordonator: Ș. Iosifescu), pagina 179:

a. Aspectul politic are în principal în vedere politicile educaționale existente (se referă mai puțin la modul de distribuție a puterii între diferitele partide politice) la nivel național, regional și local – în special politicile și programele de reformă și modul în care acestea pot influența activitatea și dezvoltarea școlii. Politicile de dezvoltare regională sau locală pot fi și ele incluse tot aici, dacă ne gândim la descentralizarea administrației publice.

b. Aspectul economic are în vedere resursele disponibile la nivelul supus analizei (fie național, fie regional sau local): în cazul unei crize sau al unei creșteri economice, care sunt activitățile prioritare și resursele pe care le pot furniza educației și formării, salariu mediu etc.

c. Aspectul social are în vedere existența unor probleme sociale (cum ar fi șomajul, sărăcia, rata criminalității etc.) și modul în care sunt acestea abordate la nivel național, regional sau local, ca și poziția diferiților factori interesați de învățământ (de exemplu, dacă învățământul este văzut ca modalitate de asigurare a succesului social).

d. Aspectul tehnologic are în vedere nivelul tehnologic al învățământului sau al formării. De exemplu: dacă există în zonă posturi cu programe educaționale; dacă există resurse pentru învățământul și formarea la distanță; dacă există suficiente facilități de formare cu echipament corespunzător, numărul de familii din zonă care au televizor, numărul de posturi TV, numărul de familii cu calculator și câte dintre acestea au acces la internet etc.

Un aspect suplimentar care poate fi introdus în această analiză și care poate fi extrem de relevant pentru anumite proiecte este cel de mediu.

e. Aspectul privind mediul are în vedere analiza mediului în care operează organizația sau comunitatea.

Acesta este contextul managerial propus pentru efectuarea ANF. Analiza nevoilor de formare nu este un proces izolat, ci o parte integrantă a analizei și evaluării nevoilor la nivel de organizație, cu focalizare pe resursele umane și pe locul și rolul acestora în evoluția organizației.

SWOT și PESTE sunt doar două exemple de tehnici sau metodologii folosite în mod obișnuit pentru evaluarea nevoilor în general și au fost menționate aici pentru a oferi un context mai amplu pentru ANF, care ar trebui să fie încadrată în procesele generate de management și de dezvoltare a școlii. Cu toate acestea, după cum o demonstrează și ghidul de față, ANF are propriul specific, folosește propriile tehnici și contribuie, în același timp, la formarea și dezvoltarea resurselor umane, dacă devine o practică curentă în fiecare școală.

2.3. Decizia de analiză a nevoilor de formare la nivelul școlilor

A. Decizia privind necesitatea organizării ANF în școală

Avem o politică de formare și de dezvoltare în școala noastră?

ANF este de obicei organizată când o școală a decis, ca element al politicii proprii, că personalul trebuie format sau că formarea poate fi soluția problemelor sale. ANF furnizează informații pe baza cărora se pot lua decizii și se pot face recomandări valide privind formarea. Acestea sunt înaintate către conducerea școlii și către inspectoratul școlar, pentru discuții, adaptări, aprobare și asumarea angajamentului.

ANF ne poate ajuta să evaluăm nivelul la care școlile satisfac așteptările legate de implementarea curriculum-ului, etapele sau problematica procesului didactic. Alături de scopurile școlii, ANF ajută la stabilirea contextului privind calitatea predării, sugerând criteriile care trebuie identificate. Aspectele enumerate mai jos ne pot ajuta să decidem dacă trebuie sau nu să organizăm ANF în școala noastră. Este nevoie să ne întrebăm dacă și în ce măsură ANF este utilă pentru:

- derularea procesului de evaluare a performanței personalului;
- numirea diriginților de clasă;
- delegarea rolurilor și responsabilităților la nivel de școală;
- îmbunătățirea dezvoltării resurselor umane;
- planificarea activității la diferite niveluri ale școlii;
- stabilirea planului de dezvoltare școlară;
- aplicarea instrumentelor și procedurilor de asigurare a calității;

Sunt justificate costurile formării?

Este logic să efectuăm ANF pentru a ne asigura că toate costurile direct asociate formării și cele datorate irosirii timpului de lucru sunt justificate. Întrebările legate de costuri și de irosirea timpului de lucru sunt extrem de serioase din punctul de vedere al școlilor care lucrează cu tineri aflați într-o continuă dezvoltare și nu ar trebui trecute ușor cu vederea.

Când stabilim timpul acordat ANF la nivelul școlii, trebuie să ținem cont că organizarea completării chestionarelor, interviurile individuale, stabilirea planurilor individuale de dezvoltare și elaborarea unui raport al școlii necesită implicarea multor **resurse**. Evident, perioadele de timp vor varia în funcție de metodele de colectare de date și de numărul de participanți.

Exercițiu

Împreună cu colegii, încercați să dați răspunsuri la întrebările de mai sus. Dacă răspunsurile sunt afirmative, înseamnă că sunteți pregătiți pentru a derula un proces de analiză a nevoilor de formare în școala dumneavoastră.

Decizia privind modul optim de organizare a ANF în școală

În general, există trei instrumente primare de utilizare a informației, fiecare dintre acestea având propriile avantaje și dezavantaje. Este vorba de chestionare, interviuri și focus-grup-uri.

Chestionarul:

- este un document ce conține un set format din întrebări la care trebuie să răspundă persoana care îl completează;
- poate fi anonim sau persoana care-l completează poate să se identifice într-un fel sau altul;
- poate fi trimis spre completare direct sau indirect;
- poate include câteva tipuri diferite de întrebări, de exemplu, întrebări tip grilă sau întrebări cu răspuns deschis;
- poate fi mai lung sau mai scurt, dar nu trebuie să necesite mai mult de 15 până la 30 de minute pentru completare.

Interviul:

- este un set de întrebări (numit uneori protocol) pe care o persoană le adresează alteia;
- se poate desfășura frontal, prin telefon sau folosind mijloacele de comunicare electronice;
- de obicei, persoana interviuată se poate identifica într-un anumit mod;
- poate conține câteva tipuri de întrebări, deși există o preferință generală pentru întrebările deschise;
- poate fi mai lung sau mai scurt, dar nu trebuie să consume mai mult de o oră din timpul unei persoane.

Focus - grup-ul:

- este un set de întrebări pe care o persoană le adresează unui grup mic de persoane;
- este, de obicei, organizat frontal;
- poate varia ca dimensiune, deși numărul optim se înscrie între patru și opt persoane;

2. Pregătirea analizei nevoilor de formare

- deseori, persoanele din focus-grup sunt identificate fie formal (după nume și prenume), fie informal (doar după prenume);
- poate dura mai mult sau mai puțin, dar nu ar trebui să dureze mai mult de două ore.

Tabelul de mai jos prezintă avantajele și dezavantajele diferitelor abordări.

Metodă/ Instrument	Avantaje	Dezavantaje
Observație directă	Un membru al personalului sau o anumită unitate pot fi evaluate la fața locului – evaluarea va fi mult mai precisă și nu va fi influențată de intermediari.	Această metodă se potrivește mai bine evaluării unui cadru didactic la clasă, decât a unui director de școală. Această metodă poate avea conotații negative din cauza unor motive de natură istorică/ culturală. Practica poate fi diferită în țări diferite.
Chestionare	O persoană răspunde întrebărilor în funcție de ritmul propriu. Rezultatele pot fi păstrate confidențiale. Pot fi folosite metode de evaluare cantitativă și calitativă.	Și în acest caz, răspunsurile scrise pot să nu se dovedească folositoare, din cauza unor conotații negative. S-ar putea să nu existe suficientă experiență pentru a face o evaluare obiectivă: sunt deseori privite drept studii cantitative.
Consultări cu personalul aflat în poziții cheie	Este posibil să obținem opinia persoanelor care lucrează direct cu cel/ cea despre care adunăm informații sau care îl/ o supraveghează.	Opiniile pot fi afectate de puncte de vedere, afinități/ disensiuni interpersonale
Focus-grup-uri	Evenimentele structurate pot să ofere o contribuție echilibrată într-un mediu structurat.	Oamenii pot fi reticenți să vorbească deschis despre un subiect, de teama consecințelor.
Teste	Se pot testa abilități individuale.	Această practică poate fi înșelătoare și chiar periculoasă, din cauza neadaptării corecte a testului la specificul populației țării respective.
Analiza unui fragment de lucrare	Permite evaluarea muncii scrise și, prin urmare, a performanței generale.	Poate să nu fie reprezentativă pentru activitatea generală, mai ales având în vedere lipsa curentă de sisteme de informare și reticența de a păstra unele lucruri în scris.

Exercițiu

Cum decidem ce metode să folosim?

Răspunsurile la întrebările de mai jos vă pot ajuta să luați o decizie privind **tipul de instrument** pe care-l veți folosi pentru a colecta datele evaluării nevoilor, bineînțeles, dacă timpul personalului și resursele financiare ne permit acest lucru:

- Care este *obiectivul specific* al ANF (obiectivele impun metodele și instrumentele care urmează a fi aplicate) ?
- Avem *competențele și experiența* necesară pentru a folosi metode sau instrumente specifice?
- Este importantă păstrarea *confidențialității* privind identitatea cadrului didactic?
- Este importantă abilitatea de a adresa *întrebări noi*, neașteptate?
- Aveți nevoie *imediat* de informații (în mai puțin de patru săptămâni)?
- Este dificil de desfășurat o *întâlnire directă* cu cadrul didactic?
- Poate cadrul didactic să aloce 30 de minute din *timpul său de lucru* pentru a completa chestionarul?
- Poate cadrul didactic să aloce mai mult de o oră pentru a participa la *interviu*?

O abordare completă este cea care folosește două sau trei metode/instrumente pentru a colecta datele privind nevoile de formare, pentru a se triangula constatările. Folosit independent, chestionarul poate furniza date folositoare, dar limitate, despre atitudini, abilități, cunoștințe, activități, carieră și aspirații.

În prezentul ghid este descrisă metodologia folosită în cadrul proiectului PHARE și aplicată în liceele pilot din mediul rural. În acest caz, au fost aplicate chestionare, însoțite de o serie de interviuri, care să conducă la evaluarea în profunzime a nevoilor cadrelor didactice. Chestionarele permit identificarea zonelor de o anumită importanță care ar putea fi apoi incorporate într-un interviu. În unele cazuri, școala poate fi interesată doar de o radiografie sumară a punctelor tari ale cadrelor didactice. Într-un astfel de caz și/sau atunci când resursele sunt puține sau determinate de o anumită perioadă de timp, un focus-grup poate fi considerat cel mai bun mod de a colecta informații.

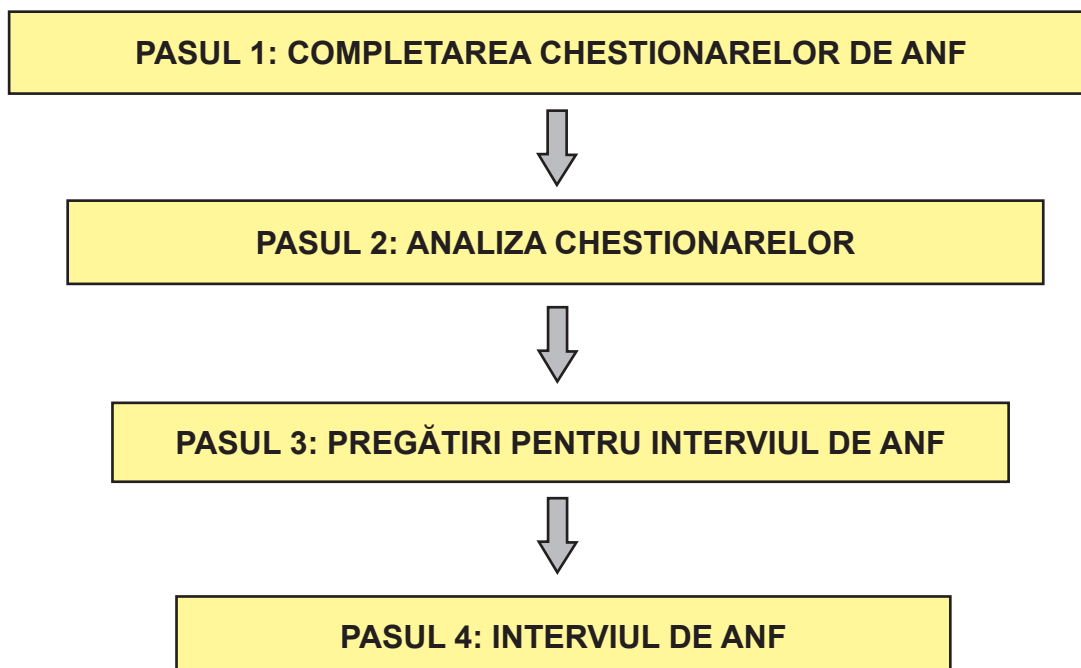
Indiferent de metodele alese, scopul este de a obține probe clare pe care să vă bazați constatări justificabile și concluzii valide.



3. Implementarea analizei nevoilor de formare

3.1. Pași necesari

Implementarea unei analize a nevoilor de formare presupune următorii pași:



3.2. Pasul 1: completarea chestionarului ANF

A. Înțelegerea chestionarului

Chestionarele ANF pentru directori de școală sau cadre didactice sunt elaborate pentru a identifica acele cunoștințe, abilități sau domenii de competență unde formarea poate să-i sprijine pe aceștia pentru a deveni mai performanți în postul pe care îl dețin. Întrebările identifică punctele tari actuale ale personalului și domeniile unde este necesar sau de dorit să se producă schimbări, stabilind prioritățile pentru planificarea dezvoltării personalului.

Chestionarele sunt proiectate pentru a:

- recunoaște punctele tari ale personalului didactic;
- identifica domeniile unde îmbunătățirea este necesară sau de dorit;
- identifica prioritățile legate de planificarea dezvoltării personalului didactic, dar este important să se facă diferențierea între nevoile concrete și cele percepute;³
- raporta despre calitatea procesului educațional din școală și a sprijini stabilirea unui plan de dezvoltare școlară;
- vă permite ca, împreună cu furnizorul de formare, să definiți caracteristicile cursurilor de formare și măsurile de dezvoltare.

3. Pentru că acesta este un chestionar bazat pe autoevaluare, măsurăm doar nevoile percepute. Nevoile concrete sunt stabilite pe baza rezultatelor chestionarului și ale interviului.

Folosirea unui chestionar de autoevaluare bazat pe competențe este o practică relativ nouă în sectorul educațional din România. Cadrele didactice din mediul rural nu sunt obișnuite să-și evalueze propria performanță prin intermediul chestionarelor și pot întâmpina dificultăți în privința înțelegerii contextului ANF la nivel de școală și/sau a sensului anumitor întrebări. Motivul pentru folosirea unui chestionar de autoevaluare de tip ANF este că atât cadrul didactic, cât și directorul de școală au nevoie și au și dreptul de a fi **responsabili față de propria lor dezvoltare**. Aceasta înseamnă că trebuie să fie încurajați să preia responsabilitatea propriei dezvoltări profesionale, să-și identifice propriile puncte tari și puncte slabe și să-și stabilească obiective de dezvoltare clare.

Activitățile profesionale ale cadrului didactic acoperă un număr larg de **domenii de competențe**. Astfel, definiția unui bun cadru didactic nu poate fi redată într-o singură propoziție. Și nici nu putem să ne rezumăm la enumerarea repertoriului de comportamente. Un cadru didactic acționează întotdeauna pe baza unui complex de cunoștințe, idei și abilități. Mai mult, opiniile profesionale, atitudinile și trăsăturile de caracter joacă, de asemenea, un rol important. Cercetările din ultimele două decenii au arătat că cel mai important factor pentru îmbunătățirea realizărilor elevului este calitatea predării și cunoștințele și abilitățile cadrului didactic de a facilita învățarea elevului. Din ce în ce mai mult se conturează ideea conform căreia dezvoltarea profesională de un înalt nivel este esențială pentru îmbunătățirea educațională continuă.

De la abilități și cunoștințe la competențe

Schimbarea conceptelor care a avut loc în ultimii ani, **de la abilități și cunoștințe la competențe**, este mai mult decât o schimbare de terminologie; se pune mult mai mult accent pe deprinderea de a „acționa”. Transferul de la predare la învățare și asumarea responsabilității pentru propria învățare este impus de cererea crescută de competențe personale în contextul industrial și comercial modern. Noile calificări nu pot fi obținute doar prin introducerea unui nou conținut de învățare, dar sunt în principal dependente de implementarea unor noi metode de învățare. De fapt, școlile din multe țări au schimbat scenariul și centrul de greutate s-a mutat de la învățare și instrucție la procesul de învățare și planificarea în vederea stimulării unui astfel de proces.

Dezvoltarea profesională este puntea între locul unde se află azi cadrele didactice și locul unde vor fi în anii ce vor urma. Pentru modernizarea sistemului de educație este crucial ca *toate cadrele didactice să identifice noi modalități de comunicare și să devină familiari cu noi idei, metodologii și forme de organizare școlare*. În această perspectivă, rolul cadrului didactic în noua societate este mult mai complex și mai mare consumator de timp. Toate aceste aspecte pot ajuta școlile să răspundă mult mai eficient nevoilor regionale și locale.

Chestionarul are în vedere faptul că un cadru didactic are cunoștințe de specialitate într-un anumit domeniu. După cum am văzut în primul paragraf, acest lucru nu este suficient. El/ea trebuie să poată *să aplice cunoștințele* în mod adecvat atunci când lucrează cu elevi. Este nevoie de tact pedagogic, abilități metodice și de talent de organizator. Activitatea cadrului didactic este totodată influențată și de interacțiunea cu elevi și de colaborarea cu ceilalți colegi, ca de altfel și de conversațiile cu părinții și de consultațiile cu alte instituții! Chestionarele acoperă domeniile de competență cele mai relevante care au legătură cu principalele aspecte ale activității școlare:

1. Relația cu elevii
2. Activitatea de predare-învățare
3. Managementul clasei
4. Proiectare și planificare
5. Cunoștințe de specialitate
6. Evaluare și monitorizare
7. Comunicare/ cooperare cu membrii comunității educaționale
8. Legătura cu comunitatea locală

3. Implementarea analizei nevoilor de formare

Domeniile de competență sunt ilustrate în fragmentul de mai jos extras din chestionarul de ANF:

	A. Relația cu elevii
	Ca profesor:
1.	dețin informații actualizate în legătură cu îndatoririle profesionale ale cadrelor didactice
2.	îi tratez pe toți elevii în mod corect și egal

Ca în cazul tuturor metodelor de colectare de date, folosirea chestionarelor în cadrul unui exercițiu ANF are avantaje și dezavantaje. **Avantajele** la nivel de școală sunt evidente: aplicarea chestionarelor este o metodă relativ rapidă de obținere de informații, pot fi ușor analizate statistic și permit identificarea priorităților de formare.

În consecință, trebuie să fim conștienți de faptul că unele cadre didactice pot să fie reticente față de completarea chestionarelor și este destul de greu să ne dăm seama dacă și-au exprimat opiniile reale.

B. Distribuirea chestionarelor

Este important să organizăm *distribuirea chestionarelor* tuturor profesorilor din școală și să ne asigurăm că profesorul responsabil cu perfecționarea are grijă ca toate chestionarele să fie completate. Mai mult, este important să dăm *instrucțiuni clare* despre scopul exercițiului de ANF în general și al chestionarului în particular, înainte de distribuirea chestionarelor. Astfel, se evită confuzia cadrelor didactice⁴ care se pot concentra asupra instrucțiunilor înainte de a începe să completeze chestionarele. Prezentând chestionarele și furnizând instrucțiuni clare legate de modul de completare al acestora, stimulăm completarea și înțelegerea chestionarelor. Trebuie să specificați că fiecare întrebare necesită doar un singur răspuns. O altă chestiune care trebuie explicată este aceea a păstrării *confidențialității*, altfel cadrele didactice pot fi reticente față de completarea onestă a chestionarului. Distribuirea chestionarelor trebuie să se bazeze și pe ajutorul conducerii școlii.

Recomandăm ca *profesorul responsabil cu perfecționarea* să fie cel dintâi/ cea dintâi care completează chestionarul, înainte de a-l trimite cadrelor didactice. Profesorul responsabil cu perfecționarea poate câștiga experiență și va fi mai bine pregătit(ă) în cazul în care colegii întâmpină probleme cu înțelegerea unei anumite întrebări. În nici un caz nu trebuie ca profesorul responsabil cu perfecționarea să completeze chestionarul în același timp cu alte cadre didactice, deoarece nu mai sunt disponibili pentru a oferi clarificări.

Pe scurt, în această etapă **sarcina profesorului responsabil cu perfecționarea** constă în următoarele:

- prezentarea ANF și sublinierea relevanței acesteia pentru cadrul didactic și pentru școală;
- asigurarea confidențialității informațiilor date de cadrul didactic;
- explicații oferite cadrelor didactice în legătură cu modul de completare al chestionarului;
- distribuirea chestionarelor de ANF;
- clarificarea întrebărilor, nelămuririlor;
- colectarea chestionarelor completate;
- verificarea finalizării procesului de completare a chestionarului.

4. Școala trebuie să reflecteze asupra categoriilor de cadre didactice și/ sau de personal care trebuie să completeze chestionarele. Sugerăm să nu includem în acest proces cadrele didactice necalificate și pe cele aflate în prag de pensionare.



Activitatea de completare a chestionarelor într-una din școlile pilot

Chestionarul de ANF pentru cadrele didactice poate fi consultat în anexa 1

Chestionarul de ANF pentru directorii de școală poate fi consultat în anexa 2

3.3. Pasul 2: analiza chestionarelor

Prima etapă este de a *compara performanța curentă* a școlii în funcție de anumite obiective. Această comparație determină care sunt stadiile curente ale abilităților, cunoștințelor și activităților cadrelor didactice în contextul țărilor și obiectivelor școlare și se concentrează asupra situației dorite de satisfacere optimă a cerințelor slujbei. În acest scop se vor folosi chestionarele de ANF pentru cadrele didactice și directori de școală. Grila de punctaj alăturată răspunsurilor a fost aleasă cu grijă, dar, oricum, cele șase niveluri trebuie explicate bine, altfel cadrele didactice ar putea avea dificultăți în a le diferenția.

Fiecare **domeniu de competențe cheie** conține un număr de indicatori de performanță sub formă de întrebări necesar de atins în cazul unei bune activități profesionale. Indicatorii de calitate ne pot ajuta să evaluăm măsura în care cadrele didactice și directorii de școală satisfac scopurile școlii. Domeniile cheie pot fi evaluate în funcție de cele șase niveluri de performanță care sunt parte integrantă a fiecărui indicator de calitate.

Cele șase niveluri trebuie să vă permită să faceți **aprecieri de natură calitativă**, ca de exemplu: cadrul didactic X satisface sau excelează în raport cu standardele de predare sau cadrul didactic Y are puncte slabe majore în domenii specifice de competență. Cele șase niveluri au următoarele semnificații:

- Nivelul 6 excelent - excelent
- Nivelul 5 foarte bine – puncte tari
- Nivelul 4 bine – puncte tari cu aspecte care ar putea fi îmbunătățite
- Nivelul 3 adecvat – punctele tari sunt mai numeroase decât punctele slabe
- Nivelul 2 slab – puncte slabe semnificative
- Nivelul 1 nesatisfăcător – puncte slabe majore

Cele șase niveluri sunt ilustrate în fragmentul de mai jos extras din chestionarul de ANF

B. Activitatea de predare-învățare						
Ca profesor,						
1	reflectez asupra eficacității propriei activități didactice și analizez impactul acesteia asupra progresului și rezultatelor elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
2	îmbunătățesc periodic abordările folosite în activitatea didactică, atunci când este necesar					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

Explicațiile complete ale acestor niveluri se găsesc în anexa 3

Odată ce chestionarul este completat de cadrul didactic, urmează să fie analizat de profesorul responsabil cu perfecționarea. Se identifică potențialele domenii de dezvoltare. Când analizați chestionarele, apelați la discernământul dumneavoastră profesional șirecurgeți la probe materiale pentru a verifica rezultatele autoevaluării. Puteți de asemenea să mai aruncați o privire asupra unui sau a mai multor aspecte ale fiecărui domeniu de competență.

Pentru a **identifica întrebările care trebuie aprofundate în timpul interviului**, sugerăm să vă concentrați în special asupra întrebărilor marcate cu nivelurile 3, 2 sau 1, deoarece aceste niveluri indică stringența îmbunătățirii. Totuși, în unele cazuri, poate fi de ajutor să-l invitați pe cadrul didactic respectiv să explice de ce consideră că atinge un nivel superior de competență – întrebările marcate cu nivelurile 4, 5 și 6. O altă activitate utilă este aceea de urmărire a tendințelor de evaluare a unor indicatori de performanță specifici, deoarece acestea ne pot ajuta să identificăm dacă un anumit punct tare sau un anumit punct slab este localizat sau este reprodus la nivel de școală. Cadrele didactice se pot concentra astfel asupra revelării cauzelor punctelor slabe și a stabilirii priorităților adecvate de dezvoltare profesională sau de alocare de resurse. În timp, tendințele pot indica dacă o acțiune a produs îmbunătățirea vizată.

Procesarea datelor din chestionare și pregătirea interviurilor trebuie abordate cu grijă. O cale ușoară este de a folosi un barem simplu de identificare a răspunsurilor la toate întrebările: punctele tari ale interviuatului (foarte bine-excelent), punctele slabe și cele evaluate prin „bine” sau „adecvat”.

În anexa 4 veți găsi un **tabel** care vă va ajuta să analizați și să procesați chestionarele. Tabelul este un instrument care vă ajută să analizați chestionarele de ANF ale fiecărui cadru didactic și să înregistrați cele mai semnificative domenii de competență pentru care e nevoie de explicații și clarificări suplimentare în timpul interviului.

Tabelul conține următoarele patru coloane:

1. *prima coloană* se concentrează asupra confirmării îndatoririlor curente și a grupării întrebărilor în domenii principale de competență.
2. *a doua coloană* se referă la numărul întrebărilor care fac referire la domeniile de competență.
3. *coloanele de sub numărul trei* conțin inițialele numelor cadrelor didactice. Fiecare coloană prezintă răspunsurile individuale și furnizează informații care trebuie folosite în timpul interviului.
4. *a patra coloană* oferă oportunitatea de a identifica nevoile generale de formare și dezvoltare la nivelul tuturor cadrelor didactice.

Nu uitați că acest tabel nu este un instrument statistic, ci poate fi folositor echipei manageriale a școlar în vederea identificării punctelor tari generale ale personalului didactic!

Tabelul referitor la analiza și procesarea chestionarelor individuale ale cadrelor didactice poate fi consultat în anexa 4

3.4. Pasul 3: pregătirea pentru interviul de ANF

De ce să organizăm interviul?

Interviurile constituie cea mai des folosită sursă de date din activitatea de ANF. **Interviul de ANF** este o discuție care este planificată a avea loc între directorul de școală sau profesorul responsabil cu perfecționarea și cadrul didactic și se presupune că are loc în fiecare an. Ambii participanți au șansa să analizeze performanța și să *stabilească un plan* prin care nevoile de formare ale personalului sunt identificate și prioritizate, în strânsă legătură cu dezvoltarea profesională a cadrului didactic și cea a școlii.

Interviurile sunt populare în școli din anumite motive:

- pot fi o modalitate foarte eficientă de *colectare* a unei cantități mari de date de bună calitate. Corectarea formulării întrebărilor și conștientizarea mesajelor nonverbale (limbajul trupului) îi permit interviuatorului să adune rapid informații precise și opinii oneste.

- pot fi foarte *flexibile*, adaptându-se nevoilor impuse de o anumită situație. Profesorul responsabil cu perfecționarea trebuie să poată înțelege și investigheze informațiile pe care nu le-a prevăzut anterior.
- pot fi *profitabile* atât pentru intervievator, cât și pentru persoana interviuată. Un interviu bine organizat facilitează un schimb rapid, pe un ton vesel, de informații precise și complete, diminuând dificultatea sarcinii intervievatorului.

Pregătirea pentru interviu

Interviul de ANF va fi o posibilitate de identificare a nevoilor individuale de formare și de dezvoltare profesională și poate sprijini dezvoltarea continuă a cadrelor didactice, putând astfel contribui la dezvoltarea continuă individuală. Fiți bine organizați: asigurați-vă că alocăți suficient timp și că sala este pregătită. Dacă ați planificat mai multe interviuri, verificați dacă este suficient timp liber între interviuri. Chestionarul de ANF și analiza vor fi folosite pentru pregătirea interviului de ANF cu toți participanții, pentru a identifica nevoile lor specifice de formare și de dezvoltare profesională. Cadrul didactic interviuat trebuie să el/ ea să-și analizeze propriul chestionar de ANF. **(Vezi și anexa 6)**

Cadrul didactic și profesorul responsabil cu perfecționarea (intervievatorul) trebuie:

- să discute pe marginea chestionarului de ANF și a oricăror domenii de nevoi de dezvoltare profesională identificate;
- să provoace cadrul didactic care a completat autoevaluarea pentru ca acesta să aibă ocazia să reflecteze asupra propriilor abilități și aptitudini;
- să identifice orice goluri de formare care apar și obiectivele de performanță pentru anul ce va urma;
- să identifice domeniile de dezvoltare profesională (vezi paragraful următor)
- să identifice și să ierarhizeze cele mai importante nevoi de formare ale școlii;



Pregătirea interviului de către profesorul responsabil cu perfecționarea și un expert din cadrul proiectului

Domeniile de formare și de dezvoltare profesională

Este important ca **intervievatul** (cadrul didactic) și **intervievatorul** (profesorul responsabil cu perfecționarea) să aloce suficient timp să citească chestionarul spre a se pregăti pentru interviu și să sublinieze domeniile care ar avea nevoie de investigații și clarificări suplimentare înainte de interviu. Este util să se pregătească și un *set de întrebări* care pot fi folosite la interviu pentru a afla care sunt cunoștințele și atitudinile cadrului didactic. (Vezi paragraful referitor la analiza chestionarului). Alte domenii de dezvoltare pe care le-ați putea selecta se pot referi la:

1. Schimbări în plan educațional – cum ar fi:

- implementarea de noi curricula, noi metodologii de învățare;
- noi discipline care trebuie acoperite, manuale noi;
- noi criterii de evaluare.

2. Elevi – cum ar fi:

- domenii specifice ce trebuie îmbunătățite;
- scăderea numărului de abandonuri școlare;
- prevenirea scăderii numărului de elevi.

3. Cooperarea externă – cum ar fi:

- relația părinte-cadru didactic,
- contactele cu comunitatea locală.

Exercițiu

În vederea unei bune planificări a interviului, parcurgeți lista de verificare de mai jos.

În orice caz, nu subestimați numărul pregătirilor pe care trebuie să le faceți și solicitarea la care vă poate supune interviul!

Listă de verificare pentru planificarea interviului

- Cunoașteți care este rolul dumneavoastră în calitate de intervievator?
- Aveți la dispoziție o locație potrivită, o cameră special amenajată?
- Ați planificat durata interviului (în jur de o oră)?
- Ați luat măsurile necesare pentru a preveni întreruperile?
- Permiteți ca interviul să devină interactiv (incluzând discuții)?
- Alocați suficient timp și structurați interviul în așa fel încât cadrele didactice să poată pune întrebări ?
- Anticipați întrebările care ar putea apărea în timpul interviului?
- Ați scos în evidență domeniile de formare despre care doriți să discutați (chestionarul)?
- Aveți instrumentele necesare pentru a înregistra rezultatele interviului?
- Puteți să descrieți clar ce se va întâmpla după interviu?

Un exemplu de model de desfășurare a unui interviu poate fi consultat în anexa 5

3.5. Pasul 4: interviul de ANF

A. Protocolul interviului

Protocolul interviului constă într-un *set de întrebări de bază și un set de întrebări suplimentare* de investigare, asociate fiecărei întrebări din primul set. Trebuie să adresați la început întrebările de bază, lăsându-i suficient timp persoanei intervievate pentru a răspunde. Continuați folosind întrebările de investigare, până când considerați că intervievatul v-a oferit toate informațiile posibile legate de un anumit subiect. Apoi, mergeți la următoarea întrebare de bază și repetați procesul. (Ar putea fi folosit și un set de întrebări generale – studiile, experiența, date personale ale cadrului didactic)

Unul dintre aspectele cele mai solicitante ale interviului constă în a **reține** ceea ce vă spune cadrul didactic. Bineînțeles, o soluție ar fi să înregistrați interviul și să-l transcrieți mai târziu. În orice caz, multe cadre didactice sunt intimidat de ideea unui interviu înregistrat, iar logistica necesară poate fi dificil de folosit și un pic stânjenitoare. Alternativa ar fi să se ia *notițe* în timpul interviului și să scrieți răspunsurile imediat după terminarea interviului. Pe de altă parte, notițele din timpul interviului necesită o abilitate care trebuie dezvoltată și exersată în timp, pentru a nu vă distrage atenția de la cerința principală a interviului, aceea de a crea o relație bună cu persoana pe care o intervievați. Interviuurile de ANF au cel mai mare succes dacă sunt bine *structurate*. Dacă procesul în sine este înțeles, așteptați-vă să primiți întrebări, dați

răspunsuri deschise și sincere și pretindeți-i interviuatului să clarifice și să rezume discuția. Interviuul în sine trebuie să dureze maxim 1,5 ore. Rezultatele trebuie înregistrate cât mai curând posibil după interviu, atâta timp cât acesta este încă proaspăt în memorie.



Aspecte din timpul unui interviu derulat într-un liceu pilot

B. Începutul interviului

Această etapă pregătește *scena și cadrul emoțional*. Cadrul didactic are ocazia să se relaxeze, discutând despre scopul și structura interviului. Poate începe cu următoarele întrebări:

- Când ați completat chestionarul?
- Cât timp v-a luat să-l completați?
- A fost clar și ușor de înțeles?
- Ce abordare ați folosit, ați răspuns rapid sau au existat unele întrebări la care a trebuit să vă gândiți mai mult?
- Ați apelat la o altă persoană pentru a vorbi despre felul în care să răspundeți la întrebări, pentru a obține idei sau din oricare alt motiv?

C. Desfășurarea interviului

Interviul trebuie să continue cu *parcurea chestionarului*, pentru a se discuta despre nevoile de formare. Acest lucru constă în:

- răsfoirea chestionarului de ANF;
- prelucrare a domeniilor selectate ce au indicat o posibilă nevoie de formare.

În continuare sunt prezentate câteva exemple de întrebări folosite la interviu:

În cazul în care cadrul didactic/directorul de școală s-a apreciat ca situându-se la un nivel bun:

Ați răspuns că sunteți calificat/ă în următoarele domenii și vreau să vă pun unele întrebări suplimentare despre acest lucru.

Vă aduceți aminte cum ați obținut aceste abilități? Puneți întrebări detaliate.

Care vor fi consecințele dacă veți continua să lucrați ca și până acum?

În cazul în care cadrul didactic/directorul de școală s-a apreciat ca situându-se la un nivel mai slab

Imaginați-vă că vă duceți la cursuri de formare în acest domeniu, care vor fi primii care vor afla despre asta?

Care va fi impactul asupra dumneavoastră după ce ați terminat cursul de formare?

Cum vă așteptați să reacționeze elevii când vă veți schimba comportamentul în acest domeniu?

Care vor fi consecințele, dacă nu vă veți duce la cursurile de formare de care considerați că aveți nevoie?

Dacă veți continua să lucrați ca și până acum?

D. Finalul interviului

Este folositor, la finalul interviului, să *clarificați* orice problemă importantă și să *rezumați punctele cheie*, reluându-le și eliminând orice neînțelegere pentru a putea merge mai departe.

Puneți ultimele întrebări – de exemplu – Mai aveți ceva de adăugat (idei, observații)? – Ce părere aveți despre acest proces și despre cum s-a desfășurat el până în momentul de față?

Vorbiți despre speranțele pe care le-ați investit în proces și despre încrederea pe care o aveți că acesta va duce atât la dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, cât și la dezvoltarea școlii.

Mulțumiți-i cadrului didactic pentru timpul alocat interviului.

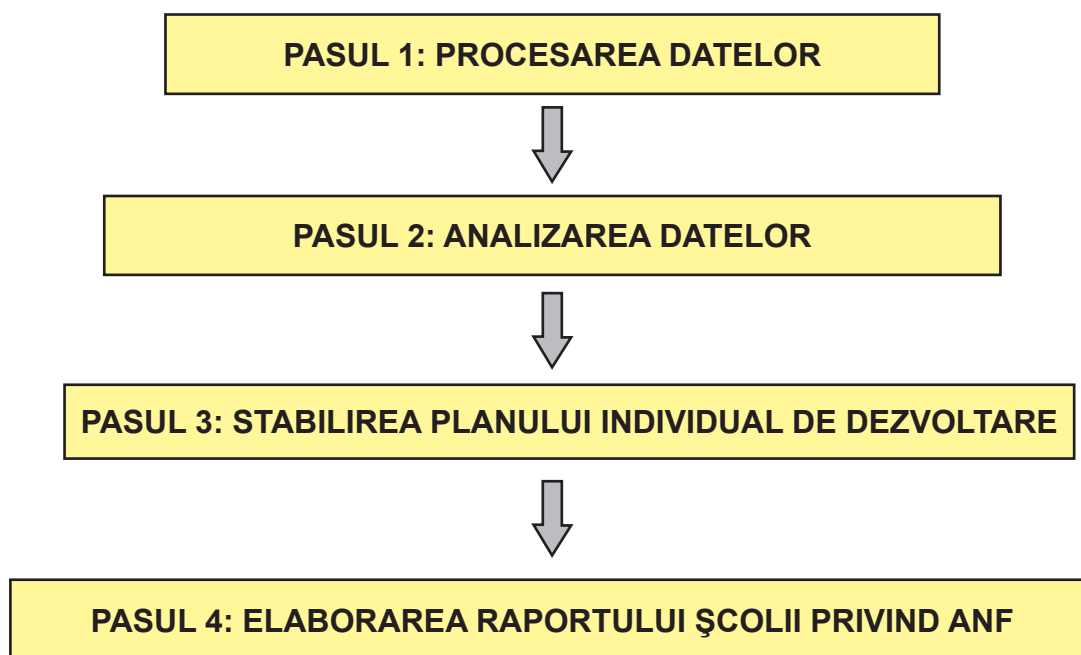
Ghidul de interviu poate fi consultat în anexa 6



4. Procesarea, analiza și raportarea datelor

4.1. Pași necesari

Etapa a patra presupune, la rândul ei, următorii pași:



4.2. Pasul 1: procesarea datelor

Următorul pas este ca fiecare școală să *colecteze și să analizeze propriile date* rezultate în urma completării chestionarelor și a organizării interviurilor. Analizarea datelor de ANF într-o școală relativ mică are un scop limitat, dar asta înseamnă că și procesul în sine este simplu. Nevoile de formare pot fi identificate ca urmare a afirmațiilor cadrelor didactice și a directorilor de școală, tendințele pot fi ușor filtrate, iar concluziile și recomandările sunt evidente. Totuși, în cazul unei cantități masive de date de ANF, trebuie folosită o manieră structurată de aplicare a diferitelor metode și de implicare a unui număr mare de participanți de la diferite catedre/departamente.

Procesarea datelor din chestionare și pregătirea interviurilor trebuie făcute cu grijă. O soluție simplă este de a folosi o **grilă de identificare** a răspunsurilor la toate întrebările: punctele tari ale interviuatului (foarte bine-excelent), punctele sale slabe și cele evaluate cu „bine” sau „adecvat”.

În practică, mulți profesori responsabili cu perfecționarea folosesc un **tabel** cu următoarele trei coloane: **1) nevoi identificate în chestionar; 2) nevoi identificate în timpul interviului; 3) scopul depășirii/acoperirii acestor nevoi („cum vă va ajuta acest lucru?”).**

	Chestionar	Interviu	Soluționarea nevoilor
1	Nevoi identificate	Nevoi identificate	Domenii ce pot fi îmbunătățite
2			
3			

4. Procesarea, analiza și raportarea datelor

Profesorul responsabil cu perfecționarea se poate astfel pregăti pentru stabilirea unui **plan individual de dezvoltare (PID)**. Profesorul respectiv a primit feed-back după fiecare interviu, dar și sfaturi privind următoarele interviuri. Tendința naturală de a trage concluzii în timpul procesului de adunare de date trebuie evitată, deoarece poate conduce la căutarea informațiilor necesare pentru a sprijini concluziile preliminare, confruntându-ne cu riscul de a aduna date incomplete sau artificiale. Acoperirea obiectivă a tuturor faptelor trebuie avută în vedere la fiecare etapă, pentru a ne asigura că toate concluziile valide pot fi sprijinite de dovezi, iar cele invalide respinse în faza de analizare a datelor.

Fiți atenți la invaliditatea numărării unei medii a celor șase niveluri de evaluare a întrebărilor! În locul acestuia, ar trebui să folosim tot timpul frecvența distribuției.

Tabelul „**Autoevaluarea priorităților – cadrele didactice**” este proiectat pentru a ajuta la strângerea nevoilor de formare prioritare. În fiecare câmp, cadrul didactic trebuie să completeze inițialele numelui, dacă sunt de părere că au nevoie de formare într-un anumit subdomeniu. Interviewatorul va fi responsabil cu completarea coloanei de nevoi de formare care va fi folosită la rezumarea totalului de cadre didactice care au nevoi în acel domeniu. Un astfel de tabel poate fi folosit ca parte a chestionarului, adăugând cerința de completare a câmpurilor unde cadrul didactic crede că are nevoie imediată, în următoarele trei luni, de îmbunătățire.

Tabelul de autoevaluare a priorităților cadrelor didactice - poate fi consultat în anexa 7

Folosirea Ghidului de utilizare a aplicației pentru ANF

Pentru a procesa datele cantitative din chestionarele cadrele didactice și ale directorilor de școală, puteți folosi și **baza de date creată în Microsoft Access**, care conține o serie de formulare (interfață grafică) ce facilitează interacțiunea utilizatorilor cu baza de date, fără a necesita cunoștințe specializate din partea utilizatorilor finali.

Această aplicație a fost elaborată pe baza chestionarelor de evaluare ANF și permite procesarea datelor extrase din aceste chestionare. Structura sa permite elaborarea de noi chestionare pentru anii următori, dacă școlile doresc acest lucru și efectuarea altor procesări de date. În cazul în care baza de date va fi dezvoltată, este necesar să se apeleze la un expert în TIC, pentru a sintetiza dorințele utilizatorilor sub forma unor întrebări și rapoarte suplimentare.

Ghidul de utilizare a aplicației pentru analiza nevoilor de formare poate fi consultat în anexa 8

4.3. Pasul 2: analiza datelor

Chestionarul de ANF le ajută pe cadrele didactice să aibă în vedere domeniile de performanță adecvate. Nu este vorba despre un set de răspunsuri. Evaluările nu trebuie generalizate și nici transformate în procentaje. În cel mai bun caz, rezultatul ar fi inutil, iar în cel mai rău - amăgitor. Fără interpretarea ulterioară, procentajele simple pot ascunde faptul că predarea-învățarea au fost în general slabe sau că toate evaluările a doi din opt subiecți dintr-un gimnaziu au fost slabe.

Când analizăm datele colectate din chestionar și interviu, următoarele aspecte trebuie avute în vedere:

- **Sisteme interdependente**

O școală poate fi privită ca o serie de sisteme interdependente – oameni, tehnologie, finanțe, organizare, informare și comunicare. Acțiunea de la nivelul unui sistem va fi resimțită de celelalte. Prin urmare, o nevoie de formare detectată într-un sistem poate fi reflectată de nevoi similare sau complementare din altele.

- **Indicatori**

Cele mai multe nevoi de formare trebuie să fie ușor identificate în datele adunate de la participanții la proces. Datele trebuie însă filtrate pentru a descoperi probe sau nevoi de formare mai puțin evidente.

Comentariile și răspunsurile suplimentare legate de chestionar sau de interviu pot conține indicatori ai unor nevoie de formare „ascunse”. Indicatorii cel mai des întâlniți:

- **Înțelegerea contradictorie a sarcinilor**

Aceasta indică nevoia unei mai bune comunicări și, în unele cazuri, o mai bună coordonare a supravegherii și a managementului.

- **Identificarea cu obiectivele**

Eșecul persoanelor de a recunoaște și de a se strădui să satisfacă cerințele/ obiectivele slujbei lor se poate datora unei formulări și comunicări ineficiente a acestora sau poate indica lipsa de motivație sau de aptitudini.

- **Stilul de management**

Directorii de școală sau cadrele didactice care au sarcini manageriale pot folosi stilurile autoritar sau permisiv pentru a acoperi deficiențe ale competențelor lor manageriale.

- **Critica**

Critica constructivă poate evidenția exact nevoile de formare, dar critica nefocalizată, ținută spre alte catedre/departamente sau critica adresată unor persoane poate acoperi o organizare defectuoasă, delegarea inadecvată de sarcini sau o slabă comunicare.

4.4. Pasul 3: stabilirea planului individual de dezvoltare

Ce este un plan individual de dezvoltare (PID)

Odată stabilite nivelurile actuale de competență (cu ajutorul chestionarului și al interviului de ANF), datele pot fi folosite pentru a genera un PID al cadrului didactic. Un PID este un plan scris ce are în vedere dezvoltarea cunoștințelor, abilităților și competențelor cadrului didactic. PID este un mod de organizare și de stabilire a priorităților privind experiențele de învățare și de dezvoltare care îl vor ajuta pe cadrul didactic:

- să-și îmbunătățească performanța de lucru;
- să dobândească competențe pentru a avansa în carieră;
- să se pregătească pentru o altă slujbă, poziție sau pentru preluarea unor responsabilități mai numeroase.

Care sunt beneficiile pe care PID le aduce școlii?

Un PID oferă posibilitatea directorului de școală și cadrului didactic să stabilească *obiectivele* care sprijină nevoile și ținutele atât ale școlii, cât și ale cadrelor didactice. PID îi oferă cadrului didactic direcții clare de orientare privind atingerea ținutelor pe termen lung legate de carieră, iar directorului de școală șansa de a canaliza eforturile cadrului didactic pentru a ajuta școala în atingerea ținutelor și misiunii sale.

Informațiile din PID ale cadrelor didactice din școala dumneavoastră vă vor ajuta să găsiți modalități de a vă sprijini reciproc pentru a dobândi noi abilități. Unele cadre didactice sunt experte în anumite domenii de lucru, altele au nevoie să învețe să-și facă meseria mai bine. Informațiile din PID ale cadrelor dumneavoastră didactice sunt și baza contribuției managementului școlar la evaluarea nevoilor de formare.

Faza 1: Planificarea și pregătirea

În această fază, profesorul responsabil cu perfecționarea și cadrul didactic pregătesc terenul pentru un PID realist și folositor. Rezumatul ANF a cadrelor didactice poate fi un bun punct de plecare pentru planificarea dezvoltării astfel încât dumneavoastră și cadrul didactic împreună puteți începe să planificați și să pregătiți PID.

Profesorul responsabil cu perfecționarea trebuie:

- să explice procesul PID, rolul profesorului responsabil cu perfecționarea și rolul cadrului didactic;
- să analizeze și să discute despre punctele tari și punctele slabe ale performanței cadrului didactic;
- să identifice orice diferențe între competențele actuale și cele necesare pentru a aplica planul de lucru al școlii folosite în prezent;
- să identifice activitățile pentru a soluționa aceste diferențe;
- să ierarhizeze activitățile, în funcție de priorități;
- să furnizeze informații privind opțiuni de învățare, cum ar fi:
 - formare oficială, studiu independent, inclusiv lectura
 - formarea sau consilierea la locul de muncă organizată de profesorul responsabil cu perfecționarea sau de un cadru didactic expert
 - activități în cadrul unor asociații profesionale.
- să-i dea cadrului didactic o copie a formularului cu PID și instrucțiunile de completare,
- să-l ajute pe cadrul didactic să stabilească un termen limită pentru completarea PID.

Faza 2: Elaborarea primei versiuni a PID

În această fază, elaborați o primă versiune a PID pentru competențele pe care cadrul didactic trebuie să le aplice în slujba actuală și/sau în ciclul de performanță următor. Pentru satisfacerea acestor cerințe de dezvoltare, trebuie să asigurați resursele necesare. În ceea ce privește ținutele personale sau profesionale, cadrul didactic schițează un PID. Rolul principal al profesorului responsabil cu perfecționarea este să ofere sfaturi și îndrumare. În ceea ce privește aceste ultime cerințe de dezvoltare, școala nu trebuie să asigure resurse. Totuși, așteptarea este ca dumneavoastră să-l ajutați pe cadrul didactic respectiv să obțină competențele necesare.

Cadrul didactic:

- va evalua competențele și interesele sale prezente;
- va identifica cunoștințele, abilitățile și aptitudinile sau competențele pe care își planifică să le dezvolte în cursul ciclului de performanță următor;
- va identifica experiențele de învățare care au în vedere respectivele cunoștințe, abilități și aptitudini sau competențele;
- va schița un PID propunând sau planificând posibile activități de învățare.

Când cadrul didactic a schițat o primă variantă a PID, analizați-l pentru a vă asigura că:

- activitățile de învățare sunt realiste, luând în calcul nevoile, bugetul și alocarea de personal la nivel de școală;
- activitățile de învățare sunt cele mai bune opțiuni posibile pentru nevoile cadrului didactic;
- activitățile de învățare identificate în PID sunt disponibile conform planului.

Atunci când această versiune a PID satisface criteriile, dumneavoastră și cadrul didactic sunteți pregătiți pentru următoarea fază.

Faza 3: Pregătirea versiunii finale a PID

În această fază, profesorul responsabil cu perfecționarea și cadrul didactic colaborează la elaborarea planului final și sunt parcurse **următoarele etape:**

- a. profesorul responsabil cu perfecționarea și cadrul didactic se întâlnesc pentru a discuta despre prima versiune a PID și a cădea de acord asupra nevoilor, experiențelor de învățare și planurilor cadrului didactic;
- b. cadrul didactic pregătește varianta finală a PID;
- c. profesorul responsabil cu perfecționarea trece în revistă și aprobă PID;

- d. responsabilul cu perfecționarea și cadrul didactic planifică întâlnirile pentru a verifica progresul PID;
- e. se înaintează PID pentru eventuale analize și aprobări de care are nevoie școala dumneavoastră.



Completarea unui plan individual de dezvoltare într-o școală pilot

Faza 4: Pașii următori

Ca responsabil cu perfecționarea, trebuie să urmăriți îndeaproape activitățile planificate atunci când cadrul didactic este nou în școală sau să lucrați și să vă întâlniți regulat cu cadrul didactic pentru a verifica împreună planul, pentru a analiza procesul și a identifica schimbările. Pe măsură ce timpul trece, conducerea școlii și personalul didactic trebuie să fie atenți la **schimbările** în planul muncii, resurselor, tehnologiei sau al mediului care pot duce la adaptarea PID.

O idee bună este **să verificați PID al fiecărui cadru didactic și progresul** acestora în cadrul întâlnirii de la mijlocul anului și/ sau la cea de evaluare anuală a performanței.

Un model de plan individual de dezvoltare poate fi consultat în 9

4.5. Pasul 4: elaborarea raportului privind ANF

Ierarhizarea nevoilor

Odată completat PID, nevoile de formare identificate **trebuie colectate și introduse în planul de dezvoltare școlară.**

După ce a fost elaborat planul de dezvoltare școlară (PDȘ), datele pot fi procesate și analizate pentru:

- a identifica punctele tari ale personalului didactic al școlii;
- a compara nevoile de formare și de dezvoltare la nivelul școlii dumneavoastră;
- a identifica tendințele nevoilor de formare de-a lungul unui număr de ani;
- a măsura progresul rezultatelor produse de formare la nivel de școală.

Profesorul responsabil cu perfecționarea va stabili prioritățile - cele mai urgente și mai importante nevoi de formare. Satisfacerea unora dintre nevoi s-ar putea dovedi crucială pentru dezvoltarea imediată a școlii, în vreme ce altele pot avea legătură cu creșterea, modernizarea sau diversificarea obiectivelor sale pe termen lung. **Ierarhizarea** se face pe baza volumului de nevoi de formare identificate. Multe cadre didactice pot avea nevoie de aceleași cursuri și aceasta poate fi considerată o nevoie urgentă, deoarece lipsa respectivelor abilități și/sau cunoștințe poate fi un obstacol în dezvoltarea școlii.

Trebuie avute în vedere următoarele întrebări atunci când se stabilește nivelul de prioritate al unei nevoi de formare:

- Cum le va ajuta pe persoanele implicate?
- Cum va sprijini alte inițiative ale școlii?

4. Procesarea, analiza și raportarea datelor

- Cum va sprijini și dezvolta școala ca întreg?
- Care sunt costurile și beneficiile pentru școală ale posibilelor soluții privind formarea?
- Cât de des este nevoia respectivă identificată?
- Apare la nivelul personalului cheie?
- De cât timp va fi nevoie pentru a satisface respectiva nevoie?

În legătură cu ultima întrebare, cei care fac analiza trebuie să țină minte că unele soluții privind formarea necesită mult timp de implementare. Chiar dacă nevoia de a avea personal format nu se află în fruntea listei de priorități ale școlii în momentul de față, amânarea formării poate avea consecințe neplăcute în viitor.

Elaborarea raportului privind ANF

Dacă răspunsurile la întrebările de mai sus sunt satisfăcătoare, poate fi pregătit un raport privind ANF. Dacă mai persistă nelămuriri în anumite domenii, datele relevante trebuie reanalizate și, dacă este cazul, investigate mai departe.

Următoarea etapă este de a scrie constatările, concluziile și recomandările într-un **raport al școlii** în care se fac aprecieri privind valoarea exercițiului de ANF până în această etapă.

Ultima etapă este cea de trecere în revistă a constatărilor. Următoarele întrebări pot fi utile în acest moment:

- Sunt toate datele adecvate nevoilor de formare constatate?
- Există suficiente probe înregistrate pentru a sprijini fiecare constatare?
- Există vreo constatare referitoare la probleme care nu sunt legate de formare?

De asemenea, concluziile trebuie să fie verificate pe baza următoarelor întrebări:

- Se bazează respectivele concluzii strict pe constatări?
- Au ele legătură doar cu problemele ce vizează formarea?
- Pot fi trase și alte concluzii? (inclusiv privind problemele care nu sunt legate de formare)

Recomandările din raport trebuie:

- să derive direct din concluzii;
- să fie concise;
- să fie ierarhizate corespunzător;

Validitatea ANF

Faptul că analiza este sprijinită de date înregistrate trebuie să fie considerată o dovadă suficientă a validității sale. Totuși, din moment ce concluziile analitice pot fi discutate deschis de cadrele didactice, cel care coordonează analiza (profesorul responsabil cu perfecționarea) trebuie să ateste analiza, apelând la următoarele criterii:

- **discuții preliminare** cu directorul de școală/inspectoratul școlar despre tendințele, nevoile și criteriile de operare derivate din informarea inițială și din chestionarele obținute în prima fază.
- **examinarea datelor** din diferite perspective; de exemplu, dacă o nevoie de formare a fost identificată din date care, pentru profesorul responsabil cu perfecționarea, indică existența unei anumite probleme, acesta din urmă trebuie să pună întrebări legate de acea problemă, să investigheze și să încerce să sugereze o soluție care nu este legată de formare.
- **verificarea** în rândul unui eșantion de participanți a unei nevoi de formare (neidentificată în timpul activităților de adunare de date) care apare în timpul analizării tuturor datelor.

Un model de raport privind ANF poate fi consultat în anexa 10



5. Anexe



Analiza nevoilor de formare a cadrelor didactice

Chestionar

Introducere

Chestionarul inclus în prezenta anexă a fost elaborat în cadrul proiectului EuropeAid /121446/D/SV/RO PHARE: "Asistență tehnică pentru sprijinirea activității Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar".

Proiectul are drept scop creșterea calității educației în liceele din mediul rural. O atenție deosebită se acordă dezvoltării cunoștințelor și competențelor profesorilor și directorilor din aceste școli, astfel încât aceștia să aibă capacitatea de a implementa procese de schimbare, pe baza unei analize temeinice a nevoilor de dezvoltare profesională și a nevoilor comunității.

Un aspect esențial al acestei activități este elaborarea și implementarea unor instrumente adecvate de analiză a nevoilor de formare a cadrelor didactice și a directorilor de școală adaptate nevoilor locale, precum și dezvoltarea unei oferte adecvate de formare continuă orientată în funcție de cerere.

Chestionarul de analiză a nevoilor de formare

Prin chestionarul de autoevaluare vor fi identificate acele tipuri de competențe, cunoștințe, abilități și atitudini care pot fi dezvoltate prin intermediul unor cursuri de formare ce își propun să sprijine activitatea cadrelor didactice. Chestionarele au fost elaborate pe baza standardelor Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului din România, precum și a celor convenite de către autoritățile educaționale din majoritatea țărilor UE.

Cu ajutorul întrebărilor:

1. vor fi evidențiate principalele puncte tari ale pregătirii personalului didactic;
2. vor fi identificate domeniile în care sunt necesare sau agreate posibile îmbunătățiri;
3. vor fi identificate prioritățile în ceea ce privește planificarea activităților de dezvoltare profesională a personalului didactic;
4. se vor aprecia standardele și calitatea activității din școli;
5. vor fi proiectate standarde de referință pentru formarea cadrelor didactice.

Principalele domenii de competență

Chestionarul de autoevaluare vizează 9 domenii cheie ale activității didactice:

- A. Relațiile cu elevii
- B. Activitatea de predare-învățare
- C. Managementul clasei
- D. Proiectare, planificare
- E. Cunoștințe de specialitate
- F. Evaluare și monitorizare
- G. Comunicarea cu ceilalți din școală
- H. Legătura cu comunitatea locală

Fiecare domeniu cheie cuprinde un număr de indicatori de performanță¹ prezentați sub formă de întrebări prin care se analizează diferite aspecte ale predării și ale competenței profesionale:

De exemplu: A. Relațiile cu elevii

În calitate de profesor:

- promovez valori, atitudini și comportamente pozitive față de elevi
- stabilesc un mediu favorabil învățării

Calitatea aspectului evaluat va fi apreciată pe șase niveluri:

Nivelul 6 excelent	excelent
Nivelul 5 foarte bine	puncte tari
Nivelul 4 bine	puncte tari cu aspecte care pot fi îmbunătățite
Nivelul 3 adecvat	punctele tari sunt mai numeroase decât punctele slabe
Nivelul 2 slab	puncte slabe semnificative
Nivelul 1 nesatisfăcător	puncte slabe majore

1. Un indicator ne ajută să înțelegem în ce punct ne aflăm, în ce direcție ne îndreptăm și cât de departe suntem față de destinația propusă. Un indicator bun ne avertizează în legătură cu o problemă înainte ca aceasta să se agraveze și ne ajută să recunoaștem ce anume trebuie făcut pentru rezolvarea problemei respective.

Chestionarele sunt anonime și vor fi tratate cu confidențialitate. Informațiile nu vor fi personalizate și nu vor fi utilizate ca atare.

Instrucțiuni

Vă vom fi foarte recunoscători dacă veți aloca aproximativ 60 de minute din timpul dumneavoastră pentru a răspunde la întrebări.

Vă rugăm să completați individual toate întrebările.

Vă rugăm să încercați nivelul de competență corespunzător propriei autoevaluări.

Vă mulțumim pentru cooperare!

Numele școlii:

Specialitatea:

Informații generale

1. În ce an ați intrat în învățământ?
2. Ce grad didactic dețineți?
3. În ce an ați obținut gradul didactic respectiv?
4. De cât timp lucrați ca profesor?

Confirmarea îndatoririlor curente

5.	Aveți o fișă a postului?	Da	Nu	
6.	Dacă da, fișa postului descrie cu acuratețe sarcinile și responsabilitățile care vă revin?	Da	Nu	
7.	Dacă nu, ce alte sarcini pe care le îndepliniți în prezent ar trebui adăugate fișei postului dumneavoastră?			
8.	În ce măsură postul pe care îl ocupați vă solicită să lucrați cu persoane din comunitatea locală (autorități, asociații, agenți economici etc.)? Vă rugăm încercați.			
	Deloc	Foarte puțin	Moderat	Foarte mult
9.	Desfășurați alte activități în cadrul școlii, cum ar fi orientarea școlară și consilierea în carieră?			
	Deloc	Foarte puțin	Moderat	Foarte mult
10.	Mențineți legătura cu reprezentanții unor instituții internaționale în numele școlii dumneavoastră? Vă rugăm încercați.			
	Deloc	Foarte puțin	Moderat	Foarte mult
11.	Puteți comunica într-o limbă străină, de circulație internațională?			
	Deloc	Foarte puțin	Moderat	Foarte mult

Nevoi de formare și dezvoltare profesională

A. RELAȚIA CU ELEVII

Ca profesor:

12.	dezvolt relații constructive cu elevii bazate pe corectitudine, respect, încredere, și sprijin					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
13.	promovez valori, atitudini și comportamente pozitive față de elevi					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
14.	creez un climat favorabil învățării					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
15.	recunosc, apreciez și valorific diversitatea socială, religioasă, etnică și lingvistică a clasei, în beneficiul elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
16.	ofer sfaturi practice colegilor în cazul unor situații referitoare la egalitate, incluziune și diversitate pentru a răspunde nevoilor elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

B. ACTIVITATEA DE PREDARE-ÎNVĂȚARE

Ca profesor:

17.	identific și valorific oportunitățile de învățare extracurriculare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
18.	reflectez asupra eficacității propriei activități didactice și analizez impactul acesteia asupra progresului și rezultatelor elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
19.	îmbunătățesc periodic abordările folosite în activitatea didactică, atunci când este necesar					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
20.	analizez impactul feedback-ului pe care îl ofer elevilor și îmi îndrum elevii cum să își îmbunătățească performanța școlară					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
21.	cunosc, înțeleg și pot să utilizez și să evaluez o gamă variată de strategii de predare-învățare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

22.	abordez în mod creativ și constructiv strategiile didactice folosite în procesul educațional					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
23.	prezint conținutul activităților educaționale într-un mod variat, astfel încât să stimulez interesul elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
24.	le ofer elevilor feedback pozitiv și constructiv pentru a le îmbunătăți experiența de învățare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
25.	comunic eficient obiectivele lecției					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

C. MANAGEMENTUL CLASEI

Ca profesor:

26.	dețin informații actualizate în legătură cu îndatoririle profesionale ale cadrelor didactice					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
27.	motivez elevii să își intensifice cât mai mult eforturile de învățare și să obțină rezultate la cele mai înalte standarde posibile					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
28.	stabilesc și mențin un control eficient al sălii de clasă, al activităților și comportamentului grupului de elevi					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
29.	îi tratez pe toți elevii în mod corect și egal					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
30.	raportez cu eficacitate orice fel de probleme legate de spațiul fizic școlar (reparații, renovări etc.)					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
31.	rezolv urgențele medicale minore					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
32.	gestionez situațiile de criză apărute în activitatea la clasă					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
33.	organizez un mediu de învățare plăcut și motivant pentru elevi prin amenajarea sălii de clasă					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
34.	planific/ particip la activități de control privind protecția muncii și PSI, pe întreaga durată a anului școlar					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

35.	promovez și încurajez colaborarea, munca în echipă la clasă și învățarea prin cooperare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

D. PROIECTARE, PLANIFICARE

Ca profesor:

36.	demonstrez cunoașterea deplină a obiectivelor de învățare pentru anul care urmează					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
37.	cunosc schimbările aduse curriculum-ului și le pot formula oral și în scris					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
38.	stabilesc priorități, planific și elaborez planuri de lecție pentru disciplina predată					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
39.	elaborez materiale didactice pentru disciplina predată, în funcție de necesități					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
40.	planific și susțin lecții antrenante care țin cont de achizițiile anterioare și de nivelul elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
41.	când elaborez materiale de învățare, stabilesc obiectivele de învățare ale acestora					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
42.	utilizez o gamă variată de strategii de predare și învățare pentru a răspunde nevoilor elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
43.	ofer elevilor oportunități de a-și dezvolta capacitatea de gândire și învățare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
44.	utilizez abordări și resurse didactice care sunt strâns corelate cu obiectivele de învățare și care au un impact semnificativ asupra achizițiilor elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

E. CUNOȘTINȚE DE SPECIALITATE

Ca profesor:

45.	am cunoștințe de specialitate privind proiectarea, planificarea și implementarea curriculum-ului					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
46.	am cunoștințe solide privind disciplinele predate					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

47.	depun eforturi pentru a fi la curent cu ultimele evoluții în domeniul disciplinei pe care o predau: consult materiale de specialitate, colaborez și activez în cadrul unor organizații profesionale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
48.	cunosc și înțeleg contribuția pe care o are disciplina predată în activitățile de învățare inter-disciplinare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
49.	cercetez o gamă variată de surse de informare privind ultimele evoluții în domeniu și prezint aceste informații într-o formă clară și adecvată					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

F. EVALUARE ȘI MONITORIZARE

Ca profesor:

50.	cunosc criteriile de evaluare specifice utilizate în cadrul disciplinei pe care o predau					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
51.	selectez instrumentul de evaluare adecvat pentru a verifica competențele elevilor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
52.	desfășor activitatea de evaluare și interpretez rezultatele					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
53.	ofer elevilor feedback constructiv și pozitiv care să îi motiveze în învățare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
54.	primesc și accept feedback privind propria performanță didactică					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
55.	sunt capabil(ă) să îmbunătățesc eficiența evaluării la clasă					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

G. Comunicarea cu membrii comunității educaționale din școală

Ca profesor, sunt capabil să:

56.	colaborez eficient cu colegii și lucrez în cadrul unor echipe					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
57.	ofer sprijin colegilor pentru dezvoltarea cunoștințelor acestora privind materia predată și metodele pedagogice					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
58.	împărtășesc cu colegii cunoștințe și experiențe profesionale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

59.	demonstrez dorința de a lua în considerare sfaturile și feedback-ul pe care le primesc și de a accepta să fiu îndrumat					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
60.	mențin contacte profesionale cu profesori care predau aceeași disciplină					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

H. MENȚINEREA LEGĂTURII CU COMUNITATEA LOCALĂ

Ca profesor:

61.	comunic eficient cu părinții sau tutorii legali					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
62.	stabilesc contacte regulate cu membri ai comunității locale și îi informez în legătură cu disciplina predată					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
63.	invit factorii interesați din comunitatea locală să viziteze școala și, dacă este posibil, să participe la activități legate de curriculum/ disciplina predată					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
64.	implic comunitatea locală în viața școlii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
65.	informez permanent comunitatea locală în legătură cu schimbările produse în cadrul organizației școlare și cu beneficiile acestora pentru elevi					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
66.	încurajez elevii să mențină legătura cu școala și după ce aceștia au absolvit cursurile					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

Nevoi de dezvoltare viitoare

67.	Pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor și responsabilităților pe care le aveți în prezent, de ce cursuri de formare (organizate în școală sau în afara școlii) credeți că aveți nevoie pentru a vă dezvolta competențele profesionale?					
68.	Pentru îndeplinirea altor roluri/ responsabilități în școală: ce alte roluri/ responsabilități din cadrul școlii v-ar interesa în cazul în care s-ar elibera un post (ex., promovarea ca responsabil de comisie, șef de catedră etc.)?					

69.	Pentru îndeplinirea altor roluri/responsabilități în școală: ce fel de cursuri de formare sau experiență v-ar fi necesare (ex. orientare profesională și consiliere în carieră, abilități de negociere, formarea de parteneriate etc.)?
70.	Ați participat la alte cursuri de formare/ați dobândit alte competențe care nu sunt în legătură cu funcția pe care o ocupați în prezent, dar care sunt utile organizației școlare? Dacă da, care sunt acestea?

Ce abilități, cunoștințe sau competențe consider că trebuie să îmi dezvolt în cadrul unor activități/ cursuri de formare și dezvoltare profesională?	În ce interval de timp?
	imediat
	în 3 luni
	în 6 luni
	în 9 luni
	în 12 luni

 Anexa 2

Analiza nevoilor de formare a directorilor de școală

Chestionar

Introducere

Chestionarul inclus în prezenta anexă a fost elaborat în cadrul proiectului EuropeAid/121446/D/SV/RO PHARE: "Asistență tehnică pentru sprijinirea activității Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar".

Proiectul are drept scop creșterea calității educației în liceele din mediul rural. O atenție deosebită se acordă dezvoltării cunoștințelor și competențelor cadrelor didactice și ale directorilor din aceste școli, astfel încât aceștia să aibă capacitatea de a implementa procese de schimbare, pe baza unei analize temeinice a nevoilor de dezvoltare profesională și a nevoilor comunității.

Un aspect esențial al acestei activități este elaborarea și implementarea unor instrumente adecvate de analiză a nevoilor de formare a cadrelor didactice și a directorilor de școală adaptate nevoilor locale, precum și dezvoltarea unei oferte adecvate de formare continuă, orientată în funcție de cerere.

Chestionarul de analiză a nevoilor de formare

Prin chestionarul de autoevaluare vor fi identificate acele tipuri de competențe, cunoștințe, abilități și atitudini care pot fi dezvoltate prin intermediul unor cursuri de formare ce își propun să sprijine activitatea directorilor de școală. Chestionarele au fost elaborate pe baza standardelor Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului din România, precum și a celor convenite de către autoritățile educaționale din majoritatea țărilor UE. Cu ajutorul întrebărilor:

1. vor fi evidențiate principalele puncte tari ale pregătirii directorilor de școală;
2. vor fi identificate domeniile în care sunt necesare sau agreeate posibile îmbunătățiri;
3. vor fi identificate prioritățile în ceea ce privește planificarea activităților de dezvoltare profesională a personalului de conducere;
4. se vor aprecia standardele și calitatea activității din școli,
5. vor fi proiectate standarde de referință pentru formarea managerilor.

Principalele domenii de competență

Analiza nevoilor de formare a directorilor vizează 4 domenii cheie ale managementului școlar:

- A. Dezvoltarea practicilor strategice
- B. Dezvoltarea procesului de învățare și a mediului educațional
- C. Managementul resurselor umane
- D. Managementul financiar și al resurselor

Fiecare domeniu cuprinde un număr de indicatori de performanță¹ prezentați sub formă de întrebări prin care se analizează diferite aspecte ale managementului școlar și ale competenței profesionale.

De exemplu: D. Managementul financiar și al resurselor

Capacitatea directorului de a:

- *întocmi bugetul general în concordanță cu planurile strategice*
- *asigura completarea și înaintarea situațiilor și rapoartelor financiare după cum este necesar.*

1. Un indicator ne ajută să înțelegem în ce punct ne aflăm, în ce direcție ne îndreptăm și cât de departe suntem față de destinația propusă. Un indicator bun ne avertizează în legătură cu o problemă înainte ca aceasta să se agraveze și ne ajută să recunoaștem ce anume trebuie făcut pentru rezolvarea problemei respective.

Calitatea aspectului evaluat va fi apreciată pe șase niveluri:

Nivelul 6 excelent	excelent
Nivelul 5 foarte bine	puncte tari
Nivelul 4 bine	puncte tari cu aspecte care pot fi îmbunătățite
Nivelul 3 adecvat	punctele tari sunt mai numeroase decât punctele slabe
Nivelul 2 slab	puncte slabe semnificative
Nivelul 1 nesatisfăcător	puncte slabe majore

Confidențialitate

Chestionarele sunt anonime și vor fi tratate cu confidențialitate. Informațiile nu vor fi personalizate și nu vor fi utilizate ca atare.

Instrucțiuni

Vă vom fi foarte recunoscători dacă veți aloca aproximativ 60 de minute din timpul dumneavoastră pentru a răspunde la întrebări.

Vă rugăm să completați individual toate întrebările.

Vă rugăm să încercați nivelul de competență corespunzător propriei auto-evaluări.

Vă mulțumim pentru cooperare!

Numele școlii:

Informații generale

1. În ce an ați intrat în învățământ?
2. Ce grad didactic dețineți?
3. În ce an ați obținut gradul didactic respectiv?
4. De cât timp sunteți director?
5. Ați participat la cursuri de formare în domeniul managementului, înainte de a deveni director?

Confirmarea îndatoririlor curente

6.	Aveți o fișă a postului?	Da	Nu
7.	Dacă da, fișa postului descrie cu acuratețe sarcinile și responsabilitățile care vă revin?	Da	Nu
8.	Dacă nu, ce alte sarcini pe care le îndepliniți în prezent ar trebui adăugate fișei postului dumneavoastră?		
9.	În ce măsură postul pe care îl ocupați vă solicită să lucrați cu persoane din comunitatea locală (autorități, asociații, agenți economici etc.)? Vă rugăm încercuiți.		
	Deloc	Foarte puțin	Foarte mult
10.	Mentțineți legătura cu reprezentanții unor instituții internaționale în numele școlii dumneavoastră? Vă rugăm încercuiți.		
	Deloc	Foarte puțin	Foarte mult
11.	Puteți comunica într-o limbă străină, de circulație internațională?		
	Deloc	Foarte puțin	Foarte mult

Nevoi de formare și dezvoltare profesională

A. DEZVOLTAREA PRACTICILOR STRATEGICE

Analizarea, planificarea, elaborarea și implementarea unei viziuni comune

În calitate de director de școală:

12.	asigur accesul optim la informații adecvate pentru toți membrii organizației școlare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
13.	dezvolt o cultură organizațională în care este apreciată diversitatea ideilor tuturor membrilor comunității educaționale, atât din interiorul, cât și din afara școlii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
14.	elaborez strategii de marketing și relații publice					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
15.	pregătesc organizația școlară, astfel încât aceasta să își poată modifica cu succes strategia, structura și procesele					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
16.	ofer sprijin și îndrumare pentru elaborarea și implementarea unor planuri de activitate specifice și detaliate					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
17.	evaluez în mod critic eficacitatea comunicării la nivelul organizației					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

Managementul schimbării și ameliorare continuă

În calitate de director de școală:

18.	în urma unui proces de consultare, aprob delegarea sau alocarea de sarcini în funcție de competențele fiecăruia					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
19.	iau în considerare impactul pe care noile abordări sociale și politice îl pot avea asupra organizației școlare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
20.	asigur transparența unor date exacte privind performanța organizației școlare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
21.	promovez o cultură organizațională în care practicile existente sunt în permanență analizate (identificarea unor noi abordări)					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
22.	evaluez progresul în conformitate cu planul de dezvoltare școlară					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

23.	mențin moralul și motivația propriului personal și acționez în vederea evitării conflictelor care ar putea apărea între membrii personalului					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
24.	îi încurajez pe membrii organizației să participe la proiectele de schimbare și de dezvoltare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

B. DEZVOLTAREA PROCESULUI DE ÎNVĂȚARE ȘI A MEDIULUI EDUCAȚIONAL

Dezvoltarea și sprijinirea serviciilor educaționale destinate elevilor

În calitate de director de școală:

25.	asigur stabilirea unor politici și proceduri adecvate de asigurare și control al calității/auditului					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
26.	asigur disponibilitatea și alocarea în mod corespunzător a resurselor					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
27.	creez, mențin și dezvolt relații de colaborare cu o serie de parteneri externi (ex. autorități locale)					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
28.	evaluez gama de servicii educaționale existente pentru a asigura acoperirea optimă a nevoilor comunității					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
29.	extind gama de servicii școlare (educaționale) în funcție de necesități					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
30.	mă asigur că activitățile derulate îndeplinesc cerințele privind protecția muncii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
31.	mă asigur că activitățile demarate îndeplinesc cerințele privind egalitatea șanselor sociale și educaționale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

C. CONDUCEREA ȘI COORDONAREA RESURSELOR UMANE

Managementul și dezvoltarea propriei performanțe

În calitate de director de școală:

32.	îmi stabilesc obiective personale care sunt specifice, măsurabile, realizabile, realiste și încadrate în timp					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
33.	îmi organizez timpul în mod eficient					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
34.	identific și mă concentrez asupra priorităților funcționale care reflectă nevoile organizației școlare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

35.	stabilesc priorități în ceea ce privește nevoile de dezvoltare profesională, în conformitate cu obiectivele și cerințele strategice ale organizației					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
36.	asigur desfășurarea și evaluarea activităților de dezvoltare școlară					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
37.	sunt interesat și angajat în propria dezvoltare profesională					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

D. MENȚINEREA ȘI DEZVOLTAREA PERFORMANȚEI PERSONALE ȘI A ECHIEI

În calitate de director de școală:

38.	ofer orientări clare privind viziunea organizației, standardele de conduită și practicile de muncă acceptabile					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
39.	stabilesc, demonstrez și mențin cele mai înalte standarde de integritate profesională și morală					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
40.	mă asigur că tot personalul nou-venit beneficiază de programe eficiente de integrare în viața școlii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
41.	în urma unui proces de consultare, stabilesc obiective pentru angajați și pentru funcțiile specifice					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
42.	stabilesc priorități și planuri pentru a răspunde nevoilor individuale și de grup și nevoilor organizației școlare în ansamblul său					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
43.	iau măsuri pentru a interveni în cazurile de performanță nesatisfăcătoare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

E. DEZVOLTAREA ȘI MENȚINEREA UNOR RELAȚII DE MUNCĂ EFICIENTE

În calitate de director de școală:

44.	furnizez cu consecvență informații tuturor factorilor interesați					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
45.	mențin legătura directă cu personalul și cu elevii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
46.	asigur respectarea regulamentelor, normelor și procedurilor organizaționale (conform regulilor specificate)					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
47.	dezvolt relații de colaborare la nivel național și internațional					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

48.	îmi asum un rol principal în cadrul evenimentelor de marketing și publicitate					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
49.	asigur furnizarea de informații atunci când acestea sunt solicitate și mențin relații bune cu mass-media locale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
50.	sunt preocupat/ă de prevenirea și/sau soluționarea conflictelor din interiorul organizației					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

F. MANAGEMENT FINANCIAR ȘI AL RESURSELOR

Planificarea necesarului de resurse

În calitate de director de școală:

51.	identific nevoile de dezvoltare a organizației școlare și bunele practici din cadrul acesteia					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
52.	analizez în mod regulat procedurile interne pentru a asigura respectarea acestora de către toți membrii organizației școlare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
53.	stabilesc priorități în vederea alocării sarcinilor și a resurselor financiare în urma unui proces de consultare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
54.	folosesc o gamă variată de tehnici de evaluare și iau decizii în consecință					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
55.	identific nevoile informaționale ale organizației școlare și ale compartimentelor de activitate					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
56.	folosesc tehnologia și tehnicile moderne și îi încurajez și pe ceilalți să le utilizeze					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
57.	mă implic în recrutarea resurselor umane care satisfac nevoile școlii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

Management financiar

În calitate de director de școală:

58.	elaborez sisteme eficiente de raportare asupra activităților cu impact la nivel bugetar					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
59.	am bune abilități de analiză financiară în vederea alocării bugetului					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

60.	asigur elaborarea și înaintarea situațiilor și rapoartelor financiare solicitate					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
61.	întocmesc bugetul general pentru realizarea planurilor strategice					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
62.	iau măsuri pentru a asigura o situație financiară optimă a organizației școlare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
63.	obțin aprobarea cheltuielilor, bugetelor, situațiilor și rapoartelor financiare					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

Managementul resurselor materiale

În calitate de director de școală:

64.	identific nevoile de resurse materiale ale organizației școlare și tendințele la nivelul sectorului educațional					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
65.	evaluez diferitele posibilități pentru atingerea obiectivelor din planul de activitate al școlii					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
66.	evaluez în mod critic structurile organizaționale care sprijină utilizarea și întreținerea resurselor materiale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
67.	deleg autoritatea și responsabilitatea în ceea ce privește resursele materiale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
68.	asigur existența unui cadru procedural pentru utilizarea eficientă a resurselor materiale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent
69.	stabilesc, aloc și monitorizez bugetele alocate școlii pentru resurse materiale					
	nesatisfăcător	slab	adecvat	bine	foarte bine	excelent

Nevoi de dezvoltare viitoare

70. Pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor și responsabilităților pe care le aveți în prezent, de ce cursuri de formare (organizate în școală sau în afara școlii) credeți că aveți nevoie pentru a vă dezvolta competențele profesionale
71. Ați participat la alte cursuri de formare/ați dobândit alte competențe care nu sunt în legătură cu funcția pe care o ocupați în prezent, dar care sunt utile organizației școlare? Dacă da, care sunt acestea?

Ce abilități, cunoștințe sau competențe consider că trebuie să îmi dezvolt în cadrul unor activități/cursuri de formare și dezvoltare profesională?	În ce interval de timp?
	imediat
	în 3 luni
	în 6 luni
	în 9 luni
	în 12 luni

Anexa 3

Nivelurile de competență ale cadrelor didactice

Introducere

Cadrele didactice și directorii de școală vor fi evaluați în funcție de șase niveluri de performanță. Cele șase niveluri sunt ilustrate în chestionarul de ANF.

Iată o descriere a nivelurilor de competență:

■ **Nivelul 6 – excelent:** *O evaluare notată cu excelent* se aplică serviciilor educaționale care constituie modele de urmat. Experiențele și realizările elevilor se ridică la un înalt standard de calitate. O evaluare notată cu excelent reprezintă un standard remarcabil al serviciilor educaționale, exemplificând cele mai bune practici și având valoarea necesară pentru a putea fi diseminat și în afara școlii. Acest nivel înalt de performanță este durabil și va fi menținut în timp.

■ **Nivelul 5 – foarte bine:** *O evaluare notată cu foarte bine* se aplică serviciilor educaționale caracterizate prin puncte tari importante. Aspectele care pot fi îmbunătățite sunt puține la număr, fără ca vreunul dintre ele să influențeze semnificativ experiența elevilor. Deși o evaluare notată cu foarte bine reprezintă un standard înalt al serviciilor educaționale, este un standard pe care toată lumea ar trebui să-l poată atinge. Acest nivel presupune că serviciile educaționale pot fi furnizate în continuare, fără ajustări majore. Totuși, se așteaptă ca școala să profite de oportunitățile de ameliorare și să se străduiască să-și ridice performanța la excelent.

■ **Nivelul 4 - bine:** *O evaluare notată cu bine* se aplică serviciilor educaționale caracterizate prin puncte tari majore care, cumulate, cântăresc mai greu decât toate aspectele care pot fi îmbunătățite. O evaluare notată cu bine reprezintă un standard al serviciilor educaționale în care punctele tari au un impact pozitiv semnificativ. Totuși, calitatea experiențelor elevilor este diminuată de aspectele care pot fi îmbunătățite. Acest nivel presupune că școala ar trebui să îmbunătățească în continuare punctele tari importante, dar și să adopte măsuri de corectare a aspectelor care pot fi îmbunătățite.

■ **Nivelul 3 – adecvat:** *O evaluare notată cu adecvat* se aplică serviciilor educaționale caracterizate prin puncte tari care depășesc la limită punctele slabe. O evaluare notată cu adecvat arată că elevii au acces la servicii educaționale care îndeplinesc standarde minime. Reprezintă un standard la nivelul căruia punctele tari au un impact pozitiv asupra experiențelor elevilor. Totuși, deși punctele slabe nu sunt suficient de importante pentru a avea un impact negativ substanțial, ele constrâng calitatea generală a experiențelor elevilor. Acest nivel presupune că școala ar trebui să adopte măsuri pentru a corecta aspectele care pot fi îmbunătățite în timp ce dezvoltă punctele tari.

■ **Nivelul 2 – slab:** *O evaluare notată cu slab* se aplică serviciilor educaționale care prezintă unele puncte tari, dar care au puncte slabe majore. În general, o evaluare poate fi notată cu slab în anumite situații. Deși pot exista unele puncte tari, fiecare punct slab important în parte sau toate punctele slabe la un loc vor afecta substanțial experiențele elevilor. Acest nivel presupune că școala trebuie să întocmească un plan de măsuri bine structurat.

■ **Nivelul 1 – nesatisfăcător:** *O evaluare notată cu nesatisfăcător* se aplică serviciilor educaționale cu puncte slabe majore și care necesită acțiuni imediate de remediere. Experiențele elevilor sunt în zona de risc. În aproape toate cazurile, personalul responsabil cu furnizarea serviciilor educaționale notate cu insuficient va avea nevoie de sprijin din partea conducerii pentru a planifica și efectua acțiunile necesare îmbunătățirii. Este posibil să fie nevoie de implicarea altor persoane din școală sau a unor persoane/instituții din afara acesteia.



Anexa 4

Analiza și procesarea chestionarelor pentru cadrelor didactice

DE CE TREBUIE SĂ FOLOSIM ACEST TABEL

Tabelul de mai jos este un instrument care vă ajută să analizați chestionarele cadrelor didactice și să identificați domeniile de competență care au nevoie de explicații și clarificări suplimentare în timpul interviurilor individuale cu fiecare cadru didactic.

Vă rugăm să acordați atenție celor 6 niveluri folosite pentru fiecare întrebare

Nivelul 6 excelent	excelent
Nivelul 5 foarte bine	puncte tari
Nivelul 4 bine	puncte tari cu aspecte care pot fi îmbunătățite
Nivelul 3 adecvat	punctele tari sunt mai numeroase decât punctele slabe
Nivelul 2 slab	puncte slabe semnificative
Nivelul 1 nesatisfăcător	puncte slabe majore

Pentru a identifica întrebările care mai trebuie investigate în timpul interviului, vă sugerăm călduros să vă concentrați mai ales asupra întrebărilor marcate cu nivelurile 3, 2 și 1. În orice caz, poate fi de folos ca, în unele cazuri, să-l rugați pe cadrul didactic să explice de ce se consideră a fi foarte competent/ă – întrebări marcate cu nivelurile 4, 5 și 6.

CUM SE FOLOSEȘTE TABELUL

1. Prima coloană are în vedere confirmarea îndatoririlor curente și gruparea întrebărilor vizând principalele domenii cheie.
2. A doua coloană se referă la numărul întrebărilor legate de domeniile cheie.
3. Coloanele de sub numărul trei conțin inițialele numelor cadrelor didactice. Fiecare coloană prezintă răspunsurile individuale și furnizează informații care trebuie folosite în timpul interviului.
- A patra coloană oferă oportunitatea de a identifica nevoile generale de formare și dezvoltare la nivelul tuturor cadrelor didactice¹

1. Aceste informații nu reprezintă un instrument statistic, dar poate să fie de folos conducerii școlii la identificarea punctelor tari generale ale personalului didactic.

1	2	3								4
TIPURI DE ÎNTREBĂRI	NUMĂRUL ÎNTREBĂRII	NUMELE CADRULUI DIDACTIC - (inițialele numelui și prenumelui)								OBSERVAȚII GENERALE PE PUNCTE
		X	Y	Z					n	
Întrebări de identificare	1, 2, 3, 4									Grade didactice pe categorii (2) ¹ Ani de experiență (14) pe categorii ²
Întrebări focalizate pe organizarea activității la nivel de școală	5, 6, 7	d/n	d/n	d/n	d/n	d/n	d/n	d/n	d/n	Conștientizarea existenței unei fișe a postului, Descrișă cu acuratețe sau nu Inexistența unei fișe a postului. ³ .
Legătura cu comunitatea/ conștientizare și eficiență	8, 9, 10									Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 5) ⁴
Abilități de comunicare într-o limbă străină	11									
Caracteristici morale + afective	12, 13, 14									
Gradul de înțelegere a copiilor și protejarea diversității lor culturale și etnice. Sprijinirea altor cadre didactice.	15, 16									Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 5) ()
B. ACTIVITATEA DE PREDARE-ÎNVĂȚARE										
Identificarea și folosirea oportunităților extracurriculare	17									
Atitudinea reflexivă	18, 20									
Îmbunătățirea metodologiei (informații mai bune, deschidere față de schimbare, abilități metodologice)	19, 21, 22, 23, 25									Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 5)
Oferirea feedback-ului	24									Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 35)

1. Scrieți gradul didactic în căsuța de sub inițialele cadrului didactic

2. Scrieți numărul de ani în căsuța de sub inițialele cadrului didactic

3. Încercuțiți D (da) sau N (nu)

4. Pe coloană, în fiecare spațiu, vor fi introduse răspunsurile concrete ale cadrului didactic, folosind scala de notare (de la 1 pentru „nesatisfăcător” la 6 pentru „excellent”)

1	2	3							4
TIPURI DE ÎNTREBĂRI	NUMĂRUL ÎNTREBĂRII	NUMELE CADRULUI DIDACTIC - (inițialele numelui și prenumelui)							OBSERVAȚII GENERALE PE PUNCTE
		X	Y	Z				n	
C. MANAGEMENTUL CLASEI									
Actualizarea informațiilor	26								
Motivarea elevilor	27								
Organizarea și planificarea activităților la clasă	28								
Implementarea unui management bine definit și eficient	30, 31, 33, 34								Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 5)
	29, 32, 35								
D. PROIECTARE, PALNIFICARE									
Conștientizarea și acceptarea necesității schimbării	37								
Organizare și planificare	36								
	38, 40								
	39, 41, 44								
Desfășurarea efectivă a activităților didactice	42, 43								
● strategii didactice eficiente focalizate pe dezvoltarea mentală și generală a elevilor									
E. CUNOȘȚINȚE DE SPECIALITATE									
Nivelul științific	46								Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 5)
Cum se predă o disciplină	45, 48								
Îmbunătățirea activității de predare-învățare a unei discipline	47, 49								

1	2	3						4
TIPURI DE ÎNTREBĂRI	NUMĂRUL ÎNTREBĂRII	NUMELE CADRULUI DIDACTIC - (inițialele numelui și prenumelui)						OBSERVAȚII GENERALE PE PUNCTE
		X	Y	Z			n	
F. EVALUARE ȘI MONITORIZARE								
Cunoașterea modului de evaluare eficientă								
- criterii	50							
- instrumente	51							
- măsuri ale unui evaluator eficient	52							
Focalizare pe feedback	53, 54							
Eficiența evaluării	55							
G. COMUNICARE CU CEILALȚI DIN ȘCOALĂ								
Cadre didactice – cadre didactice din aceeași catedră	56, 57, 58, 59, 60							
H. MENTINEREA LEGĂTURII CU COMUNITATEA LOCALĂ								
Cadre didactice - părinți	61							Nevoia dominantă așa cum a fost exprimată de cadrele didactice (de exemplu, 5)
Cadre didactice de o anumită specialitate și/ sau dintr-o anumită comunitate	62, 63							
Membri al școlii / al comunității	64, 65, 66							
NEVOI DE FORMARE								
Sentimentul privind necesitatea formării								Total da = Total nu =
Tipuri de roluri sau responsabilități de interes								Centralizarea răspunsurilor specifice în funcție de categoriile rezultate
Tipuri de cursuri de formare considerate necesare pentru o nouă experiență profesională								Centralizarea răspunsurilor specifice în funcție de categoriile rezultate
Formare anterioară	70							Total da = Total nu =
								Centralizarea răspunsurilor specifice în funcție de categoriile rezultate

5. Categoriile ar trebui stabilite în funcție de răspunsuri concrete. Fiecare școală poate propune categorii specifice.

 Anexa 5

Model de desfășurare a unui interviu

INTERVIEWATOR:	DATA:
CADRU DIDACTIC INTERVIEWAT:	DISCIPLINA PREDATĂ:
VÂRSTĂ:	PERSOANA CARUIA I SE SUBORDONEAZĂ:
GEN:	LOCAȚIE:
DATE DE CONTACT:	

● Calificări (formale/informale):

● Experiență de lucru anterioară:

● Timp petrecut în organizație/ școală: _____

● Timp petrecut în slujba actuală: _____

● Alte funcții deținute în școală (dacă este cazul):

● Detalii legate de fișa postului

(Scurtă descriere a fișei postului și a scopului acesteia):

Principalele sarcini și responsabilități:

Abilități și deprinderi:

Cunoștințe necesare:

Responsabilități legate de supervizare/formare:

Dificultăți ale slujbei:

● Detalii despre formare**Cursuri de formare la care ați participat în timp ce lucrați pentru organizație (și cum le-ați perceput):**

Impresii despre nevoile de formare actuale/ viitoare (cu argumente):

Impresii despre nevoile de formare ale supervizorilor, colegilor și subordonaților (cu argumente):

● Alte probleme:

Impresii despre conducere/punctele slabe ale mediului de lucru/ probleme:

Comentarii suplimentare (alți factori care afectează abilitatea angajatului de a-și îndeplini obligațiile de la locul de muncă):



Ghid de interviu pentru profesori și directori

1. REPERE GENERALE

Data si locul interviului

● După completarea chestionarului de autoevaluare, va avea loc un interviu individual cu fiecare cadru didactic din scoala. În mod normal, acest interviu de evaluare a performanței are loc anual, fiecare membru al personalului fiind interviuat de superiorul său direct;

- Interviul trebuie să aibă loc într-un spațiu dinainte stabilit;
- Trebuie evitate întreruperile;
- Pentru interviu trebuie alocat suficient timp; acesta nu trebuie să dureze mai multe de 1,5 ore;
- Rezultatele interviului trebuie consemnate imediat după terminarea acestuia pentru a se reda cât mai bine tot ceea ce s-a discutat.

În cadrul acestui interviu, persoana interviuată va avea posibilitatea:

- să își analizeze propria performanță din ultimele 12 luni, în raport cu obiectivele stabilite în cadrul ultimului interviu de evaluare profesională (bineînțeles ca acest lucru nu se aplică în cazul unui prim interviu de evaluare în cadrul căruia se va analiza performanța de la începutul activității în organizație până în momentul interviului);
- să discute și să își identifice așteptările personale inclusiv în ceea ce privește dezvoltarea carierei;
- să negocieze obiective și să stabilească ținte pentru următoarele 12 luni;
- să identifice nevoile de formare și dezvoltare profesională în strânsă legătură cu activitatea desfășurată.

Scopul interviului din cadrul ANF

Chestionarul este analizat înainte de desfășurarea interviului, iar cadrul didactic și interviuatorul trebuie să aibă în vedere următoarele:

- Discutarea chestionarului de autoevaluare, pentru a oferi profesorului posibilitatea de a reflecta asupra propriei performanțe și propriilor competențe;
- Identificarea lipsurilor în oferta de formare;
- Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională la nivelul școlii și stabilirea priorităților.

Domeniile abordate în cadrul interviului:

In cadrul interviului, pot fi abordate aspecte legate de:

a) Schimbări educaționale, de exemplu:

- implementarea de noi curricula
- metodologii didactice noi
- discipline de studiu noi
- manuale noi
- noi criterii de evaluare

b) Schimbări organizaționale, de exemplu:

- cooperarea între elevi și profesori
- coordonare la nivelul cadrelor didactice
- organizarea grupurilor de elevi.

c) Elevi:

- scăderea abandonului școlar
- elevi/ clase noi în școală
- frecvența
- progresul școlar etc.

d) Relații de cooperare:

- relația părinte-profesor
- relația școală-comunitate; aspecte legate de piața muncii etc.

Sugestii privind desfășurarea interviurilor

Îndrumările de mai jos pot constitui o sursă bună de inspirație pentru ca interviurile să fie eficiente. Pentru interviurile de evaluare a performanței/ analiza nevoilor de formare, atât evaluatorul, cât și persoana evaluată:

- trebuie să dețină abilitățile necesare pentru desfășurarea optimă a interviului
- trebuie să dea dovadă de implicare în acest proces
- trebuie să abordeze acest exercițiu cu o atitudine de respect și încredere reciprocă
- să se considere parteneri egali în această activitate
- să creeze un climat care încurajează și facilitează dezvoltarea personală.

Pentru a desfășura interviuri de calitate în cadrul ANF, este nevoie, printre altele, ca:

- întrebările să fie clar formulate, astfel încât să permită un dialog deschis și relaxant
- ascultarea să fie una de tip activ
- să se ofere feedback
- să se revină asupra unor aspecte care necesită clarificări suplimentare.

Formularea întrebărilor

Întrebările reprezintă o parte fundamentală în desfășurarea interviului de evaluare a performanței/ identificare a nevoilor de formare. Există mai multe modalități de a formula întrebările, fiecare având un scop diferit.

În acest sens, gândiți-vă la ultimul interviu la care ați participat și răspundeți la următoarele întrebări:

- Interviul s-a desfășurat bine?
- Ce credeți că a contribuit la buna desfășurare a interviului?
- Ce credeți despre interviuri în general?

Chiar dacă toate sunt întrebări, fiecare dintre ele aparține unei categorii diferite și este folosită într-un anumit scop.

Concluzii la sfârșitul interviului pentru completarea planului individual de dezvoltare

Concluzia finală despre abilitățile identificate ca necesare și cele deja dobândite constituie rezultatul unui acord clar stabilit cu persoana interviuată. Nevoile de formare continuă trebuie să fie incluse în Planul Individual de Dezvoltare.

2. ÎNDRUMĂRI PRIVIND DESFĂȘURAREA INTERVIULUI DIN CADRUL ANF

A. Stabiliți contextul în care are loc interviul

- Se menționează scopul interviului

B. Adresați primele întrebări (exemple de întrebări)

1. Când ați completat chestionarul?
2. De cât timp ați avut nevoie pentru a completa chestionarul?
3. A fost clar și ușor de înțeles?
4. Cum ați completat chestionarul, ați dat răspunsuri rapide sau a fost nevoie ca la unele întrebări să vă gândiți mai mult?
5. Ați stat de vorbă cu alți colegi despre cum să răspundeți la întrebări sau pentru a discuta despre chestionar în general?

C. Parcurgeți chestionarul de autoevaluare și discutați despre nevoile de formare

a) Sugestii de întrebări pe care le puteți adresa persoanei intervievate în legătură cu *punctele tari* evidențiate de chestionar:

1. Ați răspuns că aveți foarte bune competențe în următoarele domenii și aș vrea să vă întreb mai multe în legătură cu acestea.
2. Îmi puteți descrie o situație în care puneți în practică aceste competențe (la clasă, în dialogul cu colegii sau altă situație relevantă).

Formulați întrebări detaliate în legătură cu aceste competențe:

- Cum faceți
 - Cum reacționați în cazul.....
 - Care este rezultatul
3. Vă amintiți cum ați dobândit aceste competențe?
 4. Puteți reflecta asupra propriei activități, să îi ascultați pe ceilalți etc.?
 5. Ce se va întâmpla dacă vă veți continua activitatea în același fel?

b) Sugestii de întrebări pe care le puteți adresa persoanei intervievate în legătură cu *punctele slabe* evidențiate de chestionar:

1. Dacă ați participa la cursuri de formare în acest domeniu, cine ar afla primul?
2. Care credeți că va fi impactul cursului asupra dumneavoastră ?
3. Ce ați dori să se schimbe?
4. Cum credeți că vor reacționa colegii/ elevii când vă veți schimba modul de a acționa în domeniul în care v-ați perfecționat?
5. Care sunt consecințele în cazul în care nu participați la cursurile de formare de care credeți că aveți nevoie și dacă vă continuați activitatea ca și până acum?

D. Faceți o comparație între nevoile de dezvoltare profesională enumerate în ultima pagină a chestionarului și cele identificate în timpul interviului (exemple de întrebări).

1. Credeți în continuare că domeniile de îmbunătățire pe care le-ați identificat sunt încă relevante după această conversație?

E. Trageți concluziile

- a) **Rezumați nevoile de formare** viitoare ale persoanei intervievate și notați-le în Planul Individual de Dezvoltare Profesională. (vezi documentul atașat)
- b) Solicitați **comentarii** din partea celui intervievat.
- c) De comun acord, finalizați conținutul **Planului Individual de Dezvoltare Profesională**.
- d) Intervievatul completează a doua pagină a Planului Individual de Dezvoltare Profesională și semnează documentul.

F. Evaluați chestionarul și interviul (exemple de întrebări)

1. Ce idei v-au venit pe parcursul acestui proces?
2. Aveți alte idei de acțiuni pe care ați dori să le adăugați?

G. Finalizați interviul

- Faceți aprecieri privind modul în care persoana intervievată a răspuns la întrebări
- Mulțumiți-i pentru timpul alocat etc.

PLAN INDIVIDUAL DE DEZVOLTARE (PID)

Nume.....

Specialitate

Data interviului de ANF

Nevoile de formare identificate	Când să aibă loc formarea(a se utiliza codul de prioritate specificat) ¹

1. Cod de prioritate: 1- urgent; 2- cât mai curând posibil; 3-oricând, dacă vor exista fonduri;4-pe termen mediu; 5- pe termen lung

Fișă de înregistrare a tuturor cursurilor de formare parcurse după obținerea postului

Detalii ale cursului	Furnizor	Nr. de zile	Perioada

Nume interviuat:

Semnătura:

Anexa 7

Autoevaluarea priorităților cadrelor didactice

Tabelul „**Autoevaluarea priorităților – cadrele didactice**” este proiectat pentru a ajuta la colectarea nevoilor de formare prioritare. În fiecare câmp, cadrul didactic trebuie să-și treacă inițialele, dacă este de părere că are nevoie de formare într-un anumit subdomeniu. Intervievatorul are responsabilitatea de a completa coloana totalurilor, care va fi folosită pentru a afla numărul total de cadre didactice care au nevoie de formare în acel domeniu.

Un astfel de tabel poate fi folosit ca parte a chestionarului, cu condiția de a completa numai câmpurile unde cadrul didactic are nevoie de perfecționare imediat, în următoarele trei luni.

DOMENIILE PRECIZATE ÎN CHESTIONAR	IMEDIAT	3 LUNI	6 LUNI	9 LUNI	12 LUNI	TOTAL ¹
A. RELAȚIA CU ELEVII						
Comportament moral + emoțional (întrebările 12,13,14)						
Gradul de înțelegere a diversității culturale și etnice de la nivel de clasă. Sprijin acordat colegilor. (întrebările 15,16)						
B. ACTIVITATEA DE PREDARE-ÎNVĂȚARE						
Identificarea și folosirea oportunităților extracurriculare (întrebarea 17)						
Atitudine reflexivă (întrebările 18, 20)						
Îmbunătățirea mediului de învățare (informare mai bună, deschidere față de schimbare, abilități metodologice) (întrebările 19, 21, 2, 23, 25)						
Atitudine reflexivă (întrebarea 24)						
C. MANAGEMENTUL CLASEI						
Informații actualizate legate de îndatoririle profesionale (întrebarea 26)						
Motivarea elevilor (întrebarea 27)						
Organizarea și planificarea activităților la clasă (întrebarea 28)						

Implementarea unui management eficient al clasei ● protecția muncii și PSI, ergonomie ● chestiuni privind morala, soluționarea conflictelor, promovarea muncii în echipă (întrebările 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35)									
D. PROIECTARE, PLANIFICARE									
Cunoașterea și acceptarea necesității schimbării (întrebarea 37)									
Organizare și planificare ● stabilirea obiectivelor, planificare									
● folosirea și producerea materialelor în funcție de obiective clare (întrebările 36, 38, 39, 40, 41, 44)									
Utilizarea activităților didactice eficiente ● strategii didactice eficiente focalizate pe dezvoltarea mentală și generală a elevilor (întrebările 42, 43)									
E. CUNOȘTIINȚE DE SPECIALITATE									
Cunoștințe de specialitate privind proiectarea curriculum-ului (întrebarea 45)									
Cunoștințe solide privind disciplina predată (întrebarea 46)									
Contribuția disciplinei predate la activitățile de învățare interdisciplinare (întrebarea 48)									
Îmbunătățirea activității de predare-învățare a disciplinei predate prin folosirea altor resurse (întrebările 47, 49)									
F. EVALUARE ȘI MONITORIZARE									
Evaluarea și monitorizarea elevilor ● criterii, instrumente ● comportamentul unui evaluator eficient (întrebările 50, 51, 52)									
Focalizare pe un feedback eficient (întrebările 53, 54)									

Creșterea eficienței evaluării (întrebarea 55)										
G. COMUNICAREA CU CEILALȚI DIN ȘCOALĂ										
Colaborarea în cadrul aceleiași catedre (întrebările 56, 57, 58, 59, 60)										
H. LEGĂTURA CU COMUNITATEA LOCALĂ										
Comunicare eficientă cu părinții (întrebarea 61)										
Cadrele didactice care predau o anumită disciplină - comunitate (întrebarea 62,63)										
Contacte cu comunitatea locală și cu elevii după absolvirea cursurilor (întrebarea 64, 65, 66)										

1. Completați în fiecare căsuță inițialele cadrelor didactice care au precizat existența unor nevoi în acel subdomeniu de formare. Ultima coloană va fi folosită la aflarea numărului total de cadre didactice cu nevoi de formare în acel domeniu.



Anexa 8

Ghid de utilizare a aplicației pentru analiza nevoilor de formare

Descrierea aplicației

Aplicația pentru analiza nevoilor de formare a cadrelor didactice și a directorilor este o aplicație Microsoft Access compusă dintr-o bază de date și o serie de formulare (interfața grafică) care facilitează interacțiunea utilizatorilor cu baza de date, fără a pretinde cunoștințe de baze de date din partea utilizatorilor finali.

Această aplicație a fost concepută pornind de la chestionarele de evaluare a nevoilor de formare din proiectul EuropeAid /121446/D/SV/RO PHARE: “Asistență tehnică pentru sprijinirea activității Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar”.

Totuși, design-ul ei permite și crearea de noi chestionare, de către orice utilizator ulterior.

În prezent, aceasta aplicație oferă doar rapoartele cerute în cadrul proiectului EuropeAid/121446/D/SV/RO PHARE: “Asistență tehnică pentru sprijinirea activității Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar”, dar orice prelucrare a răspunsurilor de la alte chestionare este posibilă, cu condiția participării unui expert IT care să sintetizeze dorințele utilizatorilor în interogări și rapoarte adiționale.

Structurarea aplicației

În prezent, aplicația este structurată pe **două arii de interes**: procesarea datelor și configurarea sistemului. Cele două arii sunt departajate vizual printr-o linie ce separă butoanele de acces ale formularelor în două grupe. Prima grupă conține butoanele de acces la formularele pentru prelucrarea datelor pentru chestionarele gata definite în sistem.

Grupa a doua conține butoane de acces la formularele ce permit configurarea sistemului. Definițiile termenilor folosiți sunt prezentate în continuare:

- **Chestionar**: set de întrebări care se distribuie unui număr de persoane de la una sau mai multe instituții în vederea colectării părerilor acestor persoane. Un chestionar cuprinde întrebări, care pot fi sau nu împărțite în categorii.

- **Categorie**: grup de întrebări. Un chestionar poate conține întrebări grupate în una sau mai multe categorii.

- **Tip întrebare**: clasificare a întrebărilor în funcție de răspunsurile pe care le pot da respondenții. În cazul chestionarelor gata introduse (configurate) este vorba despre Răspuns Liber, întrebări cu Da sau Nu, întrebări cu 4 răspunsuri și întrebări cu 6 răspunsuri.

- **Instituție**: respondenții la chestionare pot face parte dintr-una sau mai multe instituții. În cazul pre-configurat instituțiile sunt școlile participante la sondaj. Pentru folosirea ulterioară se pot stabili instituții adiționale (firme, Primarii etc.) sau se poate opta pentru păstrarea unei singure instituții – școala care folosește aplicația.

- **Persoane**: respondenții la sondaje. Fiecare respondent poate fi caracterizat prin câteva atribute: sexul, domiciliul (urban/rural), specializarea (în cazul profesorilor) și Instituția de care aparține. Este obligatoriu să se specifice instituția de care aparține fiecare persoană.

- **Răspunsuri**: variantele pe care le pot alege respondenții pentru fiecare întrebare. Acestea trebuie definite (configurate) pentru fiecare tip de întrebare. Spre exemplu, întrebările cu răspuns Da și Nu au definite în tabela de răspunsuri răspunsurile Da și Nu.

- **Rol**: funcția respondentului. Este o trăsătură (caracteristică) a respondenților. Spre exemplu, în cazul de față există două roluri configurate: Profesor sau Director. Există posibilitatea de a adăuga noi roluri în sistem (angajat, angajator, student/ elev etc.)

Prezentarea Formularelor:

- **Chestionare (Formularul E)**: este un formular ce permite definirea unor noi chestionare pentru care se vor colecta răspunsuri. Un chestionar este compus dintr-un număr variabil de întrebări, neexistând în acest sens nici o limitare din design-ul aplicației. Singurele date necesare sunt NUMELE CHESTIONARULUI

(un nume descriptiv) și o scurtă descriere (DESCRIERE, OBSERVATII); În cadrul proiectului au fost introduse două chestionare, pentru analiza nevoilor de formare a directorilor și a cadrelor didactice. Aceste chestionare poartă numele sugestive „Directori” și „Profesori”.

■ **Întrebări (Formularul H):** este un formular cu ajutorul căruia se introduc în baza de date întrebările care constituie un chestionar. Spre exemplu, chestionarul DIRECTORI este compus dintr-un număr de 72 întrebări iar chestionarul PROFESORI este compus dintr-un număr de 74 întrebări.

La adăugarea unei întrebări trebuie completate TOATE câmpurile formularului:

- Textul întrebării
- Tipul întrebării: **Răspuns liber** : nerecomandat decât în cazurile în care este imposibil să se sintetizeze răspunsuri de tip grilă; întrebare cu **4 răspunsuri**: Deloc, Foarte Puțin, Moderat, Foarte Mult; întrebare cu **6 răspunsuri**: Nesatisfăcător, Slab, Adekvat, Bine, Foarte Bine, Excelent; sau întrebare cu **2 răspunsuri**: Da și NU.
- Chestionarul din care face parte întrebarea. Observația este că pașii trebuie urmați în ordinea corectă pentru a folosi cu succes aplicația: întotdeauna se urmează firul logic de la general la particular: întâi se definește un chestionar nou și apoi se adaugă întrebările care îl compun
- Codul întrebării este un câmp scurt și sugestiv care trebuie să identifice întrebarea într-un mod ușor inteligibil pentru utilizatori. Identificatorul automat al întrebărilor este o cheie pe 128 biți - inutilizabilă de oameni. Astfel, pentru a identifica ușor întrebările, se vor folosi coduri de tipul D01-D72 pentru întrebările din chestionarul „Directori” etc...

Odată definite în întregime chestionarele pentru care se analizează datele colectate, se trece la procedura de introducere a datelor colectate. În cazul proiectului, aplicația a conținut chestionarele produse în cadrul activității 1. Procedura de introducere a datelor urmează structurarea de la general la particular:

● **Instituții (Formularul A):** procedura de introducere a răspunsurilor debutează cu introducerea școlilor de la care provin respondenții. Instituțiile se identifică prin Nume, Adresa, Județ și un cod scurt, care are același rol ca și în tabela „Întrebări”

■ **Persoane (Formularul B):** acest formular este folosit pentru a introduce numele respondenților ale căror date vor fi prelucrate. Ca și în celelalte tabele, toate câmpurile sunt obligatorii. Folosiți cât mai multe informații, toate prenumele etc. Este obligatoriu ca persoana să fie asociată școlii din care face parte (care a fost introdusă în prealabil folosind formularul dedicat). În plus, pentru a putea distinge între eventualele persoane cu același nume de la aceeași școală (spre ex. două persoane cu numele de „Ion Popescu”)

■ **Răspunsuri (Formularul C):** modul de folosire al acestei aplicații provine de la realitatea practică: persoanele care introduc datele iau în mână un formular, aleg persoana care l-a completat, numele chestionarului și apoi introduc toate răspunsurile oferite de respondent. Astfel, după ce se alege din listă persoana și chestionarul se deschide un nou formular: „Date”.

■ **Date (Formularul D):** Acest formular are deja selectate și inaccesibile câmpurile Chestionar și Persoana (selectate la pasul anterior) pentru a oferi o oportunitate de reverificare vizuală a corectitudinii opțiunilor alese. Celelalte 3 câmpuri OBLIGATORII sunt:

- **Codul întrebării** – codul scurt ales în formularul Întrebări pentru a identifica ușor fiecare întrebare
- **Răspunsul:** opțiunea încercuită de respondent
- **Răspuns liber:** în cazul în care întrebarea a fost de tip „Răspuns liber” se alege această opțiune din listă și se introduce răspunsul în câmpul dedicat. Pentru întrebările tip grilă se ignoră câmpul „Răspuns liber”.

Atunci când au fost parcurse și introduse răspunsurile oferite de un respondent la toate întrebările unui chestionar se poate opta pentru alegerea altui respondent (sau chestionar) folosind butonul „Alege alta persoana” sau se poate reveni la meniul principal.

■ **Categorii (Formularul F):** este folosit pentru adăugarea de categorii de întrebări (acolo unde este necesar – acolo unde chestionarul fizic conține întrebări grupate pe categorii). Trebuie specificat numele categoriei și chestionarul din care face parte.

■ **Tip întrebări (Formularul G):** În cazul în care viitoarele chestionare vor conține alte tipuri de întrebări acestea trebuie mai întâi introduse în sistem, pentru a permite introducerea apoi a răspunsurilor aferente.

■ **Răspunsuri (Formularul I):** pentru chestionarele pre-stabilite (Directori și Profesori) au fost deja introduse răspunsurile aferente fiecărui tip de întrebare. Pe viitor, dacă vor exista chestionare cu întrebări

ce permit alte răspunsuri, se va introduce întâi Tipul de întrebare și apoi răspunsurile aferente, folosind formularul de față.

■ **Roluri (Formularul J):** este folosit pentru adăugarea de roluri în sistem.

Folosirea efectivă a aplicației

Fiecare formular dintre cele enumerate anterior este programat să se auto-maximizeze, ocupând tot ecranul pentru a fixa atenția utilizatorului asupra unui set restrâns de probleme. Astfel, la accesarea fiecărui formular, utilizatorul are la dispoziție doar câmpurile din formularul respectiv.

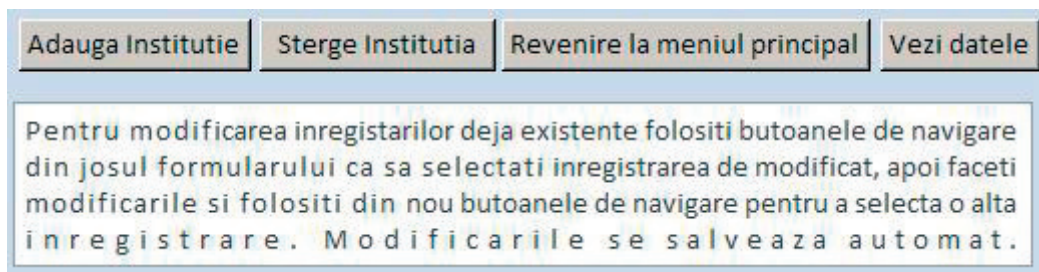
După completarea TUTUROR câmpurilor se apasă butonul aferent de „Adăugare”, care are ca efect salvarea înregistrării. Pentru editarea înregistrărilor gata introduse se folosesc butoanele de navigație de la baza paginii:



Acestea au pictograme evidente (de la stânga la dreapta): Accesare Prima Înregistrare, Accesare Înregistrarea Anterioară, Numărul Înregistrării Actuale, Accesare Următoarea Înregistrare, Accesare Ultima Înregistrare, Adaugă Înregistrare Nouă.

Astfel, pentru modificarea înregistrării anterioare se apasă butonul ACCESARE ÎNREGISTRAREA ANTERIOARĂ, se efectuează modificările cu ajutorul formularului și apoi se accesează o altă înregistrare, cu oricare din butoanele de navigare. Aplicația salvează automat orice modificări efectuate.

Fiecare formular conține o casetă cu indicații specifice și una cu indicații generale. Alături de caseta cu indicații generale există 4 butoane ce permit adăugarea unei noi înregistrări, ștergerea înregistrării afișate, revenirea la meniul principal (închiderea, deci, a formularului) și Vizualizarea datelor, ce permite căutarea, sortarea, filtrarea (presupunând ca operatorul are cunoștințe de MS Access la nivel ECDL – vezi <http://ecd.credis.ro> pt. mai multe detalii).



Erori

Atunci când una dintre regulile de integritate a datelor este încălcată, aplicația generează mesaje de eroare care descriu problema. Erorile cele mai des întâlnite sunt:

- Crearea unei înregistrări duplicate: de exemplu alegerea unui cod pentru persoana, școală sau întrebare care a mai fost folosit odată. Erorile de acest tip conțin mesajul „would create a duplicate” sau „primary key constraint”, „violate index uniqueness”, etc.
- Neintroducerea tuturor datelor necesare: cel mai adesea este vorba de câmpurile de tip combo-box care au fost lăsate necomplete. Mesajele de eroare vor conține texte de genul „could not add record, a related record is needed (is missing) in table X”. Această eroare poate apărea și la încercarea de închidere a formularului de la butonul de închidere al ferestrei (X).
- Scurtcircuitarea modului de lucru: accesarea formularelor în altă ordine decât cea naturală va conduce cu siguranță la astfel de erori sau, mai grav, la introducerea unor date greșite (eroare imposibil de verificat automat). Cel mai adesea mesajul de eroare va fi de tipul „missing operand”, „missing value forms! nume formular! nume câmp”. Pentru a preveni aceste erori, folosiți procedura descrisă atât în această broșură dar și în interfața grafică a aplicației.

Rapoarte

După ce toate datele au fost introduse, devine utilă partea de analiză a acestora pe care aplicația o poate oferi. Astfel, exista doua rapoarte predefinite:

- **SINTEZA CHESTIONARULUI:** generează o listă a întrebărilor conținute în chestionarul selectat, și afișează răspunsurile selectate de respondenți dar și numărul de respondenți care au bifat fiecare variantă.

- **SINTEZA PER INSTITUȚIE:** acest raport selectează răspunsurile date de respondenții aparținând de Instituția selectată.

Pentru fiecare dintre cele doua opțiuni există posibilitatea de a vizualiza efectiv datele rezultate – ceea ce permite copierea în Excel pentru prelucrări statistice ulterioare sau vizualizarea unui raport grafic frumos aranjat în pagina.

A treia variantă de vizualizare a datelor sau a unui raport este combinarea celor doua criterii anterior descrise, astfel încât să se vizualizeze datele (sau raportul) pentru chestionarul ales, doar pentru respondenții de la instituția aleasă.

Erori la rapoarte

Singura eroare care poate apărea dacă datele au fost introduse corect este ca utilizatorul care cere raportul să nu aibă o imprimantă instalată, caz în care va primi un mesaj de atenționare cu acest subiect („no printer installed”, „could not find attached printer” etc). În acest caz trebuie instalată o imprimantă, fie și virtuală. Dacă nu posedați cunoștințele necesare, adresați-vă administratorului de sistem sau folosiți HELPul din Windows.

Anexa 9

Plan individual de dezvoltare (PID)

NUME: _____

COD DE IDENTIFICARE: _____

CICLUL PERFORMANȚEI: De la _____ la _____

REZUMAT: (Scurtă descriere a planului de dezvoltare.)

PLAN INDIVIDUAL DE DEZVOLTARE (PID) - (OPȚIONAL)**NEVOILE ȘI ȚINTELE PENTRU ANUL CURENT:****CURSURILE DE FORMARE SOLICITATE:**

Indicați numele cursului și sursa de formare. Indicați în căsuța potrivită în cursul cărei secvențe a acestui ciclu de performanță este prevăzută participarea la formare, costurile formării, categoria de formare (vezi descrierea de mai jos) și data.	Cfs 1	Cfs 2	Cfs 3	Cfs 4	Costuri	Categoria de formare	Data finalizării
Titlul cursului:							
Sursa de formare:							
Titlul cursului:							
Sursa de formare:							

CATEGORII DE FORMARE:

1) RESPONSABILITĂȚI PROFESIONALE 2) DEZVOLTAREA CARIEREI 3) DEZVOLTARE PERSONALĂ

ALTE ACTIVITĂȚI: (formare la locul de muncă, detalii, participare la seminarii/conferințe etc.; includeți și datele propuse pentru finalizarea acestora.)

PLAN INDIVIDUAL DE DEZVOLTARE (PID) - (OPȚIONAL)**ȚINTE PE TERMEN LUNG** (următorii 2-5 ani):**CURSURILE DE FORMARE SOLICITATE:**

Indicați numele cursului și sursa de formare. Indicați în căsuța potrivită în cursul căruia an fiscal este prevăzută participarea la formare, costurile formării, categoria de formare (vezi descrierea de mai jos) și data.	Af	Af	Af	Af	Costuri	Categoria de formare	Data finalizării
Titlul cursului:							
Sursa de formare:							
Titlul cursului:							
Sursa de formare:							

CATEGORII DE FORMARE:

1) ÎNDATORIRI PROFESIONALE 2) DEZVOLTAREA CARIEREI 3) DEZVOLTARE PERSONALĂ

ALTE ACTIVITĂȚI: (formare la locul de muncă, detalii etc.; includeți și datele propuse pentru finalizarea acestora.)

Nu este nevoie de activități de formare și de dezvoltare profesională pentru a obține/ atinge rezultatele și așteptările din planul de performanță.

Semnătura angajatului

Data

Semnătura coordonatorului

Data

NUME	CADRUL DIDACTIC				Standardul care trebuie atins	Acțiunea care trebuie întreprinsă	ANF identificate
	Cine este responsabil cu implementarea	Data țintă de finalizare	Metoda de evaluare	Semnătura și data			

Anexa 10

Model de raport privind ANF

După cum este esențial să facem o bună evaluare a nevoilor, la fel de important este să raportăm constatările într-o manieră clară și concisă, astfel încât conducerea școlii și inspectoratul școlar să le poată înțelege și folosi. Instrumentul „Model de raport privind analiza nevoilor de formare” enumeră subiectele majore care trebuie incluse într-o evaluare a nevoilor sau într-un raport de analiză. Gradul de formalitate a raportului va depinde de cât de extinsă este evaluarea.

Cu cât analiza dumneavoastră va fi mai clară și mai precisă, cu atât programul de formare se va focaliza mai mult pe nevoile beneficiarului și, prin urmare, va avea un succes mai mare.

Formatul pentru o astfel de fișă de rezumare a rezultatelor ANF

1	Introducere: Această secțiune prezintă principalele secțiuni ale raportului, ca și cei care au fost în prima linie a efectuării analizei și a producerii raportului.
2	Informații generale: Această secțiune descrie toate informațiile necesare pentru a-i oferi cititorului perspectiva generală asupra analizei, adică cine a inițiat procesul și de ce. Include rezultatele oricărei analize anterioare a nevoilor de formare și rezumatul experienței de formare până în momentul de față.
3	Scopuri: Această secțiune descrie scopul (scopurile) analizei. De exemplu, evaluarea nevoilor poate avea loc pentru a detecta nevoile de formare sau de studii care nu sunt satisfăcute de programele existente; sau poate fi efectuată pentru a confirma existența nevoilor percepute de alții.
4	Limitări: Această secțiune enumeră limitările legate de aplicabilitatea și de capacitatea de interpretare a analizei. Ar trebui totodată să descrie amenințările față de fiabilitatea și validitatea instrumentelor (și anume chestionare, protocoale de interviu sau protocoale de focus-grup) folosite în analiză.
5	Întrebări: Un element esențial oricărei analize eficiente constă în specificarea atentă a întrebărilor care trebuie abordate de metodele de analiză. Cu cât aceste întrebări sunt mai clare și mai detaliate, cu atât mai folositoare vor fi răspunsurile. De obicei, este o idee bună ca datele de evaluare să fie colectate prin mai multe forme și din mai multe resurse, mai ales în cadrul proiectelor costisitoare.
6	Metode: Această secțiune descrie tehnicile de analiză folosite, cum ar fi observațiile și sondajele. Trebuie furnizate și descrierile detaliate a ceea ce a fost făcut.
7	Eșantion: Această secțiune descrie personalul și ale categorii incluse în analiză.
8	Instrumente: Această secțiune descrie toate instrumentele care au fost folosite în timpul analizei. Anexele ar trebuie să includă și copii ale instrumentelor.
9	Rezultate: Această secțiune enumeră constatările. Se vor folosi grafice, tabele sau diagrame, ori de câte ori se va considera necesar.
10	Recomandări: Această secțiune prezintă recomandările bazate pe raportul privind constatările din secțiunea anterioară.

Coperta și pagina de titlu

- Titlu, nume și locație ale ANF;
- Numele celor care au contribuit la desfășurarea ANF;
- Scopul ANF;
- Datele și durata ANF;
- Data la care a fost încheiat raportul.

Mulțumiri

- Adresate către: comunități, consilieri, membri ai echipei etc.

Cuprins**Rezumat executiv**

O scurtă trecere în revistă a raportului, inclusiv scopul și obiectivele privind ANF, pentru cine a fost organizată, cum, unde și când s-a desfășurat, principalele constatări, concluzii și recomandări. Acesta trebuie redactat la sfârșit. Scoate în evidență ideile principale.

Informații generale

- Inclusiv cum și de ce a început această activitate (legături cu alte experiențe de ANF și ultimele date privind evaluarea nevoilor)
- Identificarea principalelor obiective ale ANF și ale modului în care acestea sunt corelate cu obiectivele organizaționale. Descrierea principalelor activități și resurse ale organizației și a oricăror tendințe
- Explicarea scopului raportului privind ANF și specificarea publicului căruia i se adresează. Care sunt obiectivele și întrebările cheie la care raportul speră să răspundă?

Metodologie

- Care sunt metodele de ANF alese și de ce? Care sunt principalele constrângeri, ca de exemplu, cele legate de personal sau de alte resurse, de contextul politic etc.?
- În anexe pot fi incluse exemple de metode folosite?
- Care au fost persoanele implicate și de ce au fost acestea alese?
- Unde și cum au fost elaborate și testate metodele de evaluare, înainte de a fi puse în practică?
- Pot fi incluse într-o anexă exemple de instrumente de evaluare folosite?
- Cum au fost informațiile colectate și de către cine și care au fost metodele folosite?
- Cât de fiabile și de valide s-au dovedit a fi metodele folosite?

Rezultate și discuții

- Descrierea pe scurt a metodelor utilizate pentru analizarea informațiilor privind evaluarea
- Rezumarea constatărilor pe capitole! Introduceți capitole ca reacții, lecții învățate, performanța și impactul, dacă este cazul.

Recomandări

- Aceasta s-ar putea să fie singura secțiune care este citită și de alte persoane;
- Recomandările ar trebuie enumerate în ordinea priorității;
- Includerea recomandărilor privind îmbunătățirea viitoarelor cursuri de formare;
- Includerea recomandărilor privind viitoarele nevoi de formare.

Anexe

- Acestea trebuie să includă informațiile detaliate la care s-a făcut referire în alte secțiuni, de exemplu note de curs, amănunte privind metodele de evaluare folosite, chestionare etc.

Listă de verificare a raportului privind analiza nevoilor de formare

Este foarte ușor să presupunem că formarea va rezolva orice problemă legată de performanță – dar, de cele mai multe ori, nu așa se întâmplă. Pentru aceia care iau decizia privind alocarea resurselor limitate, următoarea listă de verificare îi poate ajuta să analizeze dacă raportul privind ANF a identificat cu adevărat nevoile de formare care trebuie să fie acoperite prin cursuri de perfecționare.

În multe cazuri, există o combinație de factori care afectează performanța și, prin urmare, va fi nevoie de o combinație de intervenții pentru a o îmbunătăți. Deseori se așteaptă mult prea mult de la formare, în timp ce se neglijează alte intervenții care au un impact semnificativ asupra performanței.

Lista de verificare a fost elaborată pentru a vă ajuta să aflați dacă raportul privind evaluarea nevoilor acoperă toți factorii ce diminuează performanța în școală.

Listă de verificare

1	Contextul de lucru ● Este viziunea școlii înțeleasă de cadrele didactice? ● Înțeleg cadrele didactice modul în care activitatea lor ajută comunitatea pe care o deservește?
2	Fișa și standardele postului ● Sunt funcțiile și sarcinile cadrelor didactice înțelese pe deplin? ● Există descrieri ale sarcinilor și standarde de performanță agreeate precise?
3	Lipsă de abilități sau cu totul altceva? ● Nivelul scăzut de performanță este cauzat de lipsa unei abilități sau de alți factori ? ● Cadrele didactice sunt supracalificate, plictisite?
4	Potențial de dezvoltare ● Au persoanele avute în vedere potențialul de a se dezvolta în direcția sugerată de recomandările făcute? ● Au caracteristicile de bază fizice și mentale pentru a face această meserie?
5	Mediul de lucru ● Est mediul de lucru potrivit? ● Cât de unit este personalul didactic? ● Cât de deschisă și de dornică de a oferi ajutor este conducerea?
6	Contează performanța? ● Cât de motivate sunt cadrele didactice? ● Sunt cadrele didactice mândre de munca lor? ● Există vreun efect pozitiv/ vreo recompensă în cazul performanței adecvate? ● Există vreun efect negativ/ vreo procedură disciplinară în cazul performanței neadecvate?
7	Alte obstacole ● Ce alți factori pot impune constrângeri asupra performanței? ● Care este efectul salariilor și contractelor de lucru actuale? ● Sunt disponibile resursele necesare activității?



Cadrul asigurării calității - locul și rolul ANF

Sistemul de asigurare a calității învățământului din România este încă în curs de elaborare. Pași importanți au fost efectuați în proiectul TVET care a formulat sistemul de AC incluzând proceduri și documente specifice (www.tvet.ro), alte elemente situându-se la diferite niveluri de elaborare, toate aflându-se sub coordonarea ARACIP (Agenția Română de Asigurare a Calității Învățământului Preuniversitar).

Calitatea resursei umane este esențială pentru calitatea învățământului la toate nivelurile: proces, instituție (de învățământ sau furnizor de formare) și sistemul ca întreg. Deși formarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și a directorilor de școală a fost privită ca o prioritate în diferite stadii ale reformei învățământului, abordarea a variat din punct de vedere al consistenței și coerenței. Din moment ce investiția în formare a fost privită mai mult ca o sursă de cheltuieli, decât ca un beneficiu, această componentă cheie a reformei a devenit de multe ori un domeniu secundar, incapabil să furnizeze rezultatele preconizate. Calitatea resurselor umane din educație depinde de existența unui sistem de evaluare a performanței, dar, înainte de toate, de existența unui sistem operațional de identificare și de soluționare a nevoilor de formare și de dezvoltare profesională continuă.

În ciuda particularităților diferitelor niveluri educaționale sau rute de formare, pot fi identificate unele principii generale care definesc cadrul de referință pentru asigurarea calității:

- **Context european:** sistemul și instituțiile de învățământ din România sunt parte a sectorului educațional european și trebuie să satisfacă unele standarde de calitate ce respectă cerințele relevante și sunt totodată competitive la nivel european și internațional.
- **Responsabilitate instituțională:** responsabilitatea pentru asigurarea calității și managementul acesteia intră în competențele fiecărei instituții de învățământ și inspectorat școlar, în conformitate cu principiile descentralizării învățământului.
- **Diversitate instituțională:** diversitatea instituțiilor și a misiunii și obiectivelor acestora este respectată și încurajată de evaluarea externă a calității.
- **Cooperarea în interiorul sistemului educațional:** abordarea, practicile și asistența tehnică oferite de ARACIP se bazează pe relațiile de cooperare și de încredere între instituțiile de învățământ și alți parteneri.
- **Focalizare pe rezultate:** pentru asigurarea și evaluarea calității, rezultatele învățării și realizările elevilor (componentă a procesului de învățare) ocupă o poziție centrală;
- **Identitate instituțională:** rezultatele învățării și rezultatele elevilor pot fi obținute printr-o varietate de practici, metode sau structuri, autonom proiectate și implementate de fiecare instituție, în funcție de propriile opțiuni. În acest fel, rezultatele și realizările sunt investite cu cea mai mare importanță, fără a neglija influența bunelor practici și ale structurilor în vigoare din domeniul calității;
- **Autoevaluarea calității:** fiecare document de autoevaluare ar trebui să prezinte cultura specifică a calității din instituția de învățământ, asigurând îmbunătățirea continuă a procesului de învățare și a performanței instituției;
- **Evaluarea externă:** evaluarea externă se bazează pe probele furnizate de școală privind rezultatele și aplicarea procesului de învățare și compararea acestor probe cu performanța curentă a instituției, inclusiv comparând activitatea elevilor și a cadrelor didactice în funcție de standarde stabilite;
- **Îmbunătățirea calității:** îmbunătățirea continuă a calității și a calității managementului instituțional este principalul obiectiv al evaluării externe.

Aceste principii reprezintă cadrul de referință al asigurării calității în educație. Scopul este de a promova cultura calității care va conduce la un învățământ de calitate, recunoscut ca un bun public, ce merită încrederea societății și contribuie la dezvoltarea personală și la realizările elevilor și la îmbunătățirea continuă a calității vieții, în context european.

Noua abordare față de asigurarea calității în educație se bazează pe autonomia instituțiilor în stabilirea și implementarea propriilor opțiuni privind nivelul de calitate și acțiunile necesare pentru a-l atinge.

În același timp, structurile locale și școlile, împreună cu alte autorități responsabile cu organizarea și furnizarea serviciilor educaționale, cooperează în mod activ pentru:

- a îmbunătăți continuu calitatea, prin:
 - evaluarea, revizuirea și îmbunătățirea criteriilor, standardelor și indicatorilor de calitate a performanței și corelarea acestora cu cerințele privind calificările specificate în Cadrul Național/ European al Calificărilor;
 - creșterea nivelului standardelor de referință și a indicatorilor de performanță relevanți, în fiecare instituție, în funcție de misiunea acesteia;
- a crește capacitatea de asumare a responsabilității publice, prin:
 - atingerea nivelurilor de calitate adecvate așteptărilor beneficiarilor (în principal elevi, părinți și comunitatea locală);
 - recunoașterea educației drept un bun public;
 - comunicare continuă, clară și coerentă cu grupul țintă;
 - furnizarea informațiilor corecte despre rezultatele concrete și despre intențiile privind îmbunătățirea calității educației.
- a dezvolta modalități de încurajare a autoevaluării și, acolo unde este cazul, a planifica strategii de schimbare și de îmbunătățire, prin:
 - identificarea onestă și precisă a succeselor și eșecurilor;
 - folosirea realizărilor și remedierea promptă a eșecurilor;
 - considerarea rezultatelor drept puncte de referință ale unui proces educațional de calitate.

Astfel, ANF este una din activitățile interne ale organizației și vizează autoevaluarea și proiectarea activităților de dezvoltare individuale și instituționale, în funcție de rezultatele unei astfel de autoevaluări, validată și confirmată de evaluarea externă. La nivel de sistem, analiza nevoilor de formare va contribui la adaptarea serviciilor de formare, prin intermediul metodologiilor specifice ale programelor de formare continuă acreditate de CNFP.



6. Prescurtări

Prescurtare	Semnificație
AC	Asigurarea calității
ANF	Analiza nevoilor de formare
ARACIP	Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar
AT	Asistență tehnică
CAA	Cunoștințe, abilități, aptitudini
CNFP	Centrul Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar
CR	Centrul Regional (în coordonarea CNFP)
DPC	Dezvoltare profesională continuă
DRU	Dezvoltarea resurselor umane
GUA	Ghid de utilizare a aplicației pentru analiza nevoilor de formare
ICP	Indicator cheie de performanță
MECT	Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului
PDȘ	Plan de dezvoltare școlară
PID	Plan individual de dezvoltare
PEST(E)	Politic Economic Social Tehnic
UE	Uniunea Europeană
UIP	Unitatea de Implementare a Proiectului
TdR	Termeni de referință
TVET	Învățământ profesional și tehnic