

Ministerul Educației și Cercetării

**Programul de Granturi
pentru
Dezvoltarea Școlară**

**GHID PENTRU ELABORAREA PLANULUI
DE DEZVOLTARE A ȘCOLII**

București, 2007

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE.....	3
CAP. 1: DIAGNOZĂ ȘI ANALIZA DE NEVOI.....	4
1.1. CONTINUITATE ȘI SCHIMBARE: CE ȘI DE CE SCHIMBĂM?.....	4
1.2. METODE DE DIAGNOZĂ ȘI DE ANALIZĂ A NEVOILOR EDUCAȚIONALE ALE COMUNITĂȚII. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN AL UNITĂȚII ȘCOLARE.	6
CAP. 2: NEGOCIEREA ȘI DECIZIA LA NIVELUL COMUNITĂȚII	14
2.1. PROCESUL DECIZIONAL LA NIVELUL COMUNITĂȚII LOCALE.	14
2.2. PARTICIPAREA LA DECIZIE A PERSONALULUI ȘI A COMUNITĂȚII.	16
2.3. CULTURA NEGOCIERII ȘI A PARTICIPĂRII	20
CAP. 3: ELABORAREA STRATEGIEI ȘI A PROIECTULUI DE DEZVOLTARE ȘCOLARĂ...23	
3.1. PROIECTUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ – ELEMENTE GENERALE	24
3.2. ETAPELE PROIECTĂRII ȘI ALE ELABORĂRII STRATEGIEI.	25
3.3. CONDUCEREA ȘI DESFĂȘURAREA ȘEDINȚELOR	29
CAP. 4: CONSTRUIREA PLANURILOR ANUALE DE DEZVOLTARE PE BAZA PROIECTULUI DE DEZVOLTARE A ȘCOLII	32
CAP. 5: CALITATEA STRATEGIEI ȘI A PLANURILOR DE DEZVOLTARE. EVALUARE ȘI ASIGURARE.....	36
5.1. INTRODUCERE ÎN EVALUARE	36
5.2. ASIGURAREA CALITĂȚII.....	38
ANEXE:.....	42
ANEXA 1: INFORMAȚII ADIACENTE	42
CAP. 1: DIAGNOZĂ ȘI ANALIZA DE NEVOI	42
CAP. 2: NEGOCIEREA ȘI DECIZIA LA NIVELUL COMUNITĂȚII.....	46
CAP. 3: ELABORAREA STRATEGIEI ȘI A PROIECTULUI DE DEZVOLTARE A ȘCOLII	51
CAP. 4: CONSTRUIREA PLANURILOR ANUALE DE DEZVOLTARE PE BAZA PROIECTULUI DE DEZVOLTARE A ȘCOLII.....	55
CAP. 5: CALITATEA STRATEGIEI ȘI PLANURILOR DE DEZVOLTARE. EVALUARE ȘI ASIGURARE.	57
ANEXA 2: EXEMPLE DE BUNĂ PRACTICĂ.....	64

CUVÂNT ÎNAINTE

Obiectivul general al Programului de Granturi pentru Dezvoltare Școlară îl constituie creșterea calității, eficienței și echității sistemului public de educație prin **creșterea gradului de autonomie și a capacității de elaborare și gestionare a proiectelor** la nivelul unităților de învățământ preuniversitar.

Se estimează că Programul GDS va produce o serie de transformări calitative precum:

- (i) îmbunătățirea calității procesului didactic;
- (ii) creșterea eficienței interne a școlii reflectată în rezultate școlare îmbunătățite, rate mai mari de absolvire și de trecere de la un ciclu de învățământ la altul;
- (iii) îmbunătățirea cadrului de colaborare între școală și comunitatea din care aceasta face parte;
- (iv) crearea unei dinamici interne a școlii, inclusiv facilitarea comunicării pe orizontală și pe verticală între factorii implicați sau interesați în procesul educațional (directori de școli, cadre didactice, elevi, inspectori, părinți, reprezentanți ai comunității locale, etc.);
- (v) creșterea capacității locale de a administra unitățile de învățământ; programul GDS va oferi factorilor interesați perspective, atitudini și abordări noi, moderne asupra modului de tratare a procesului de învățământ.
- (vi) creșterea capacității de a elabora și gestiona proiecte.

Prin intermediul Programului de Granturi pentru Dezvoltare Școlară, școlile și comunitățile vor fi încurajate și sprijinite nu numai să identifice împreună problemele cu care se confruntă, dar și să formuleze și să implementeze propriile soluții pentru rezolvarea acestora.

Pentru implementarea corespunzătoare a programului de Granturi pentru Dezvoltare Școlară s-au elaborat ghiduri pentru îndrumarea Consiliilor de Administrație a Școlilor precum și a Echipelor de Proiect. Acestea sunt:

- *Ghidul pentru elaborarea Planului de Dezvoltare a Școlii*, realizat în vederea formării – membrilor Consiliilor de Administrație a Școlilor;
- *Ghidul Applicantului* - destinat pentru formarea Echipelor de Proiect;
- *Ghidul evaluatorului. Procesul de evaluare a proiectelor unităților școlare*, material destinat formării echipelor care vor asigura evaluarea proiectelor.

Ghidul de față – adresat membrilor Consiliilor de Administrație – este structurat în următoarele părți:

1. Diagnoză și analiză de nevoi
2. Negocierea și decizia la nivelul comunității
3. Elaborarea strategiei și a proiectului de dezvoltare a școlii
4. Monitorizarea, evaluarea și asigurarea calității

Folosind acest ghid, membrii CA se vor familiariza cu elementele generale ale *Planului de dezvoltare a școlii*, cu etapele proiectării și ale elaborării acestuia.

În corpul ghidului s-au păstrat numai elementele de bază, indispensabile acțiunii de elaborare și realizare a strategiei, proiectului și planurilor de dezvoltare a școlii. În anexă au fost adăugate, pentru cei interesați, explicații de natură teoretică.

CAPITOLUL 1: DIAGNOZĂ ȘI ANALIZĂ DE NEVOI

1.1. Continuitate și schimbare: ce și de ce schimbăm?

Suntem obișnuiți să considerăm educația ca o activitate în care continuitatea este mai importantă decât schimbarea. De exemplu, avem programe școlare care trebuie aplicate și suntem deranjați de schimbarea lor frecventă; avem un corp profesoral pe care îl dorim stabil și ne plângem atunci când, în fiecare an, avem alți profesori la clase; avem reguli financiare pe care ni le-am dori simple și veșnice dar care, și ele, se schimbă de la an la an.

Devine însă evident că trăim într-un mediu a cărui mișcare este nu numai rapidă ci și imprevizibilă, chiar ambiguă. Nu mai știm dacă ceea ce ni se întâmplă este “bine” sau “rău”. Cu cât mediul este mai instabil și mai complex, cu atât crește gradul de **incertitudine**.

⇒ ***Incertitudinea a devenit o trăsătură fundamentală a existenței noastre și trebuie să ne obișnuim cu ea.***

Datorită progresului tehnologic și accesului sporit la cunoaștere și la resurse ne putem propune și realiza schimbări la care, cu câțva timp în urmă, nici nu ne puteam gândi. Ca urmare:

⇒ ***Cea mai buna cale de a prevedea viitorul este de a-l inventa.***

Trebuie, deci, să ne modificăm modul în care gândim prezentul și viitorul școlii având în vedere tocmai aceste aspecte. De asemenea, viitorul pe care îl gândim trebuie să răspundă la o serie de întrebări-cheie:

- Ce fel de competențe trebuie să formeze școala având în vedere că nu știm cum va arăta societatea peste 10 sau 12 ani, atunci când “bobocii” de azi vor absolvi școala generală sau liceul?
- Care pot fi, în acest context, obiectivele educației?
- Ce cunoștințe oferim copiilor și tinerilor având în vedere că aceste cunoștințe pot deveni rapid inutile? Oare le mai sunt de folos absolvenților de acum cunoștințele predate, să spunem, în clasa a V-a?
- Ne mai putem permite o “școală muzeu”, orientată spre trecut, care pune accent pe cunoștințe sau avem nevoie de o școală care îi pregătește pe copii și tineri pentru viitor, punând accent pe competențele sociale și de comunicare?
- Cum putem educa la copiii și tinerii noștri “voința” și “putința” de a schimba starea de lucruri prezentă și de a alege unde și cum să trăiască, chiar dacă școala noastră se află într-un sat izolat, aflat la distanță mare de oraș?
- Cum putem educa toate fațetele personalității umane? Cum putem educa spiritul de inițiativă dar și responsabilitatea pentru ceea ce face fiecare?
- Cum putem dezvolta în școală dorința și capacitatea elevilor de a învăța pe tot parcursul vieții?

⇒ ***Pentru a dezvolta și a ne dezvolta trebuie să clarificăm ceea ce este bine, valoros, util pentru noi și pentru copiii noștri. Numai după aceea putem hotărî ce trebuie schimbat și ce trebuie păstrat.***

Câteva sfaturi pentru cei care inițiază schimbări în educație:

- Cunoaște și înțelege ceea ce simt și cred oamenii înainte de a schimba ceva.
- Prețuiește-ți colegii și încurajează-i să se dezvolte.
- Exprimă deschis ceea ce consideri că este valabil.
- Promovează colaborarea cu colegii – nu numai cooptarea lor la diferite activități.
- Oferă posibilități alternative de acțiune – nu numai “traiecte unice”.
- Folosește cadrul instituțional al CA pentru a lărgi participarea la luarea deciziei și nu pentru a o restrânge.
- Nu uita că reprezintă comunitatea și acționează în permanență în interesul ei.

⇒ ***Orice schimbare va avea succes dacă și numai dacă vor exista, în școală și comunitate, doi factori care acționează numai împreună:***

- *Nevoia obiectivă de schimbare, exprimată la nivelul comunității.*
- *Insatisfacția față de situația prezentă.*

⇒ ***Nu se va schimba nimic dacă:***

- *Există o nevoie de schimbare dar oamenii sunt mulțumiți cu ceea ce au și cu ceea ce sunt.*
- *Există insatisfacție față de situația prezentă dar nu este clar ce și cum trebuie să se facă.*

EXERCITII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

1. Gândește-te la: lista calităților și competențele pe care un absolvent de școală trebuie să le aibă pentru

- orientarea și integrarea în societate – inclusiv în domeniul educației civice și pentru cetățenie democratică;
- dobândirea și stăpânirea unei profesii;
- învățarea pe tot parcursul vieții și din toate aspectele vieții;
- dezvoltarea unor relații de familie și inter-personale corespunzătoare;
- pentru a trăi și a munci oriunde în lume.

2. Discută această listă cu cel mai bun prieten din școală sau din comunitate.

3. Propune lista comună discuției Consiliului de Administrație. Lista discutată și aprobată de CA va fundamenta, alături de documentele strategice elaborate la nivel național, strategia de dezvoltare instituțională

1.2. Metode de diagnoză și de analiză a nevoilor educaționale ale comunității. Diagnoza mediului intern și extern al unității școlare.

Dacă ne-am hotărât care sunt valorile pe care le promovăm și ce anume așteptăm de la școală, adică “**ceea ce trebuie să fie**”, înainte de a trece la proiectarea schimbării, trebuie să știm “**ceea ce este**”, adică să facem diagnoza situației existente.

Există mai multe moduri pentru a realiza diagnoza și analiza nevoii de educație a comunității. În continuare le vom prezenta pe cele pe care le considerăm cele mai utile.

A. Analiza informațiilor de tip cantitativ

Analiza informațiilor de tip cantitativ se referă atât la **unitatea școlară**, cât și la **comunitate**. De exemplu, ne sunt utile datele referitoare la:

- numărul elevilor din școală;
- dacă acest număr este în creștere sau descreștere;
- vârsta elevilor;
- rata abandonului școlar;
- procentul elevilor care trec în niveluri superioare de învățământ;
- spațiul școlar și starea clădirilor;
- nivelul de dotare cu resurse educaționale – manuale, material didactic, echipamente;
- numărul angajaților din școală;
- dacă posturile sunt sau nu ocupate;
- rata mișcării personalului (câți dintre profesorii din anul curent vor pleca anul următor la altă unitate școlară)
- dacă ocupanții posturilor au nivelul de calificare cerut.

Toate aceste date sunt utile pentru că **problemele școlilor pot fi diferite**. Exemple:

- unele școli au exces de elevi, altele au un număr foarte mic de elevi;
- în unele școli rata abandonului școlar este mare, în altele este mică;
- în unele școli reușita la examene este mai mare, în altele mai mic;
- unele școli au fost dotate cu mobilier și material didactic, altele nu;
- unele școli au toate catedrele și posturile ocupate cu cadre didactice calificate, altele nu;
- unele școli au elevi proveniți din mai multe etnii, altele doar dintr-o singură etnie, etc.

⇒ *Analiza datelor cantitative orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate (de exemplu: numărul mic de elevi, rata mare a abandonului școlar, procentul mic de reușită la examene, dotarea materială precară, încadrarea deficitară cu personal didactic etc).*

B. Analiza informațiilor de tip calitativ

Analiza informațiilor de tip calitativ este o metodă care o completează pe cea menționată mai sus și servește aceluiași scopuri. Acest tip de informație cuprinde date despre:

- **ambianța** din unitatea școlară – dacă există înțelegere sau predomină stările conflictuale;

- **relațiile** dintre diferitele categorii de personal (între directori și personal didactic și nedidactic; în interiorul colectivului de profesori; între cadre didactice și elevi; între cadre didactice și părinți etc.);
- **mediul social de proveniență a elevilor** (inclusiv dacă acest mediu se schimbă într-un fel sau altul): nivelul de educație a părinților, ocupațiile părinților, ambianța în familie, interesul părinților pentru educație și pentru școală etc.);
- **calitatea personalului** din unitatea școlară și la nivel zonal – experiența, nivelul de calificare, grade didactice etc.;
- **modul de comunicare**, dacă informația circulă la nivelul unității școlare și în comunitate;
- **managementul unității școlare** – calificarea directorilor, instrumentele manageriale folosite etc.

Aceste date sunt utile din același motiv – anume că problemele școlilor pot fi diferite. De exemplu:

- în unele școli există înțelegere, în altele apar conflicte – între cadrele didactice, între anumite cadre didactice și elevi sau părinți, între director și primar etc.;
- în unele școli părinții se implică în viața școlii, în altele nu;
- în unele școli sunt școlarizați elevi care provin în majoritate din familii sărace, în alte școli există mai mulți elevi care provin din familii cu venituri mari;
- în unele școli predomină personalul didactic cu experiență și care a participat la multe programe de pregătire, în timp ce în alte școli predomină cadrele didactice fără multă experiență și care nu au beneficiat de formare;
- în unele școli informația circulă la toate părțile interesate, în altele informația este reținută la direcție;
- unele școli au directori care au beneficiat de pregătire managerială în timp ce altele au directori fără pregătire de acest tip.

⇒ *Analiza datelor calitative orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate (de exemplu: atmosfera inadecvată, conflictele existente, implicarea redusă a părinților, veniturile reduse ale familiilor elevilor, circulația deficitară a informației, lipsa de experiență sau de pregătire a cadrelor didactice și a directorilor etc).*

C. Analiza complexă a comunității.

Analiza complexă a comunității cuprinde:

- Identificarea **componentelor comunitare și evoluția lor în timp**:
 - dimensiuni fizice – suprafață, densitatea populației, alte elemente demografice – dacă populația este în creștere sau în descreștere;
 - probleme sociale – șomaj, starea de sănătate etc.
 - situația economică locală – resurse, structura ocupațională, dacă viața economică este în declin sau, dimpotrivă, în plină dezvoltare etc.
 - distribuția puterii la nivel local și “jocurile” politice;
- Explorarea nevoilor și a problemelor comunității –problemele pot fi foarte diferite și ele trebuie tratate diferit, de la caz la caz;
- Relația dintre instituțiile educaționale și comunitate:

- dacă și în ce măsură școala satisface nevoile comunitare;
- ce nevoi comunitare sunt nesatisfăcute și de ce;
- ce resurse educaționale pot fi identificate în comunitate;
- dacă există conflicte între școală și comunitate și care este motivația și istoricul acestor conflicte etc.;
- implicarea școlii în strategia comunitară (dacă aceasta există) și în activitatea concretă privind:
 - identificarea problemelor comunitare;
 - analiza resurselor;
 - elaborarea politicilor, programelor și planurilor concrete în vederea rezolvării acestor probleme;
 - realizarea efectivă a acțiunilor și evaluarea impactului comunitar al programelor derulate.

Problemele comunității pot fi foarte diverse iar influența acestor probleme asupra școlii se realizează, și ea diferențiat:

- comunitățile “adunate” au alte probleme decât comunitățile “dispersate”;
- evoluția demografică poate influența decisiv strategia de dezvoltare a școlii: dacă populația este în creștere, principala problemă poate deveni construirea unor noi spații școlare; dacă populația școlară este în scădere, se poate pune problema utilizării mai eficiente a resurselor disponibile;
- problemele școlilor din comunitățile sărace sunt altele decât cele din comunitățile bogate;
- conflictele din comunitate (de exemplu cele inter-etnice), dacă există, vor influența dezvoltarea școlii; etc.

⇒ *Analiza comunității orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate: populație în creștere / descreștere, bogăție / sărăcie, resursele disponibile, existența conflictelor în comunitate etc.*

D. Analiza PEST(E) (= analiza contextului Politic, Economic, Social și Tehnologic - la care, în ultimul timp, s-a adăugat și cel Ecologic - în care funcționează școala).

- **Politicul** se referă, cu precădere, la politicile **educaționale** existente (și mai puțin la distribuția puterii între diferitele partide) la nivel național, regional și local - mai ales **politicile și programele de reformă**, modul în care acestea pot influența existența și dezvoltarea unității școlare. Aici, mai putem adăuga, mai ales în contextul actual de **descentralizare** a administrației publice, **politicile de dezvoltare regională și locală**. Aici analizăm, de exemplu:
 - dacă politicile educaționale și generale de dezvoltare de la nivel național, regional sau local **favorizează atingerea Țintelor** strategice și cum anume; de exemplu, PGDS este o mare oportunitate pentru unitățile școlare;
 - modul în care **alte programe și instituții, care dețin putere în comunitate**, pot fi implicate în realizarea proiectelor;
 - care sunt oamenii și instituțiile cu influență la nivelul comunității și cum anume pot fi ei atrași în realizarea obiectivelor;
- **Economicul** se referă la **resursele existente** la nivelul analizat (național, regional sau local):

- dacă există expansiune sau recesiune economică;
 - ce ramuri economice sunt prioritare și ce resurse pot oferi ele educației și formării;
 - care este nivelul mediu al câștigurilor;
 - care este expertiza tehnică existentă în comunitate și cum ne-ar putea ajuta în rezolvarea problemelor.
- **Socialul** se referă atât la existența și modul în care sunt abordate, la nivel național, regional și local, problemele sociale și la poziția diferitelor grupuri de interes față de problematica educației. De exemplu:
 - nivelul șomajului;
 - nivelul sărăciei;
 - nivelul și structura delincvenței;
 - dacă este educația văzută sau nu ca un mijloc de promovare socială.
 - **Tehnologicul** se referă la nivelul tehnologic accesibil educației și formării. De exemplu:
 - dacă există alte resurse pentru educația și formarea la distanță – de exemplu, accesul la Internet;
 - dacă există suficiente spații de formare utilizate cu aparatura necesară;
 - câte familii au calculatoare personale și câte dintre acestea sunt conectate la Internet;
 - dacă există rețea telefonică și acces la rețele de telefonie mobilă;
 - în cazul comunităților rurale, dacă în zonă există sau nu televiziune prin cablu (există comune cu programe proprii care pot fi folosite și în scopuri educaționale); câte familii din zonă au televiziune, câte posturi sunt recepționate în zonă.
 - **Ecologicul** se referă la modul în care proiectele pot afecta mediul. De exemplu modul în care activitatea școlii afectează mediul prin gunoiul și deșeurile produse în urma activității de mică producție).
- ⇒ **Analiza PEST(E) orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate:**
- *probleme politice; de exemplu: compatibilitatea între proiectul de dezvoltare a școlii și strategia națională de dezvoltare a învățământului; compatibilitatea între proiect și planurile de dezvoltare a școlii cu strategia de dezvoltare regională; etc.*
 - *probleme economice; de exemplu: sărăcia comunității, economia în declin, etc.*
 - *probleme sociale; de exemplu: nivelul ridicat al șomajului sau al delincvenței etc.*
 - *probleme tehnologice; de exemplu: accesul redus al populației la Internet etc.*

E. Analiza SWOT

Cea mai frecvent utilizată metodă pentru diagnoză și analiza nevoilor educaționale și de formare este **analiza SWOT** (de la “*Strengths*” – “*Weaknesses*” – “*Opportunities*” – “*Threats*”, cuvinte în limba engleză care se traduc prin “Puncte tari”, “Puncte slabe”, “Oportunități” și “Amenințări”).

- **Punctele tari și slăbiciunile** se referă la “mediul intern”, asupra căruia putem interveni. De exemplu:

- dacă analiza se referă la elevi, punctele tari și slăbiciunile se referă la elevii înșiși: mediu de proveniență, competențe și abilități deținute sau nu, atitudini, comportamente etc.;
- dacă este vorba de cadrele didactice, aici abordăm: structura, nivelul de calificare, aptitudinile și atitudinile etc.
- dacă este vorba de școală, punctele tari și slăbiciunile se referă la școală în ansamblu - începând cu dotarea, resursele umane existente, resursele comunitare și terminând cu mentalități, atitudini etc.
- **Oportunitățile și amenințările** se referă la “mediul extern”, care scapă, de regulă posibilităților noastre de intervenție, anume factorii externi care favorizează sau, dimpotrivă, stânjenesc realizarea obiectivelor propuse. De exemplu:
 - în cazul elevilor, oportunitățile și amenințările se referă la ceea ce școala și comunitatea oferă acestor elevi, factori asupra cărora elevii nu au control și, de aceea, trebuie ca noi să-i avem în vedere – nivelul de educație și resursele economice ale familiei, resursele școlii, calificarea cadrelor didactice, distanța până la școală etc.;
 - în cazul cadrelor didactice, putem avea în vedere ca oportunități și amenințări: posibilitățile de pregătire oferite în județ, participarea la proiecte internaționale sau cu finanțare externă, dacă fac naveta sau nu etc.
 - în cazul școlii, oportunitățile și amenințările se referă la ceea ce comunitatea, sistemul școlar și societatea în ansamblu oferă (sau nu) unității școlare: resurse materiale și umane care pot fi obținute (de la Consiliul Local, de la Inspectorat), nivelul de educație și potențialul economic al familiilor elevilor, nivelul economic al comunității, structura ocupațională etc.

⇒ **Analiza SWOT orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza:**

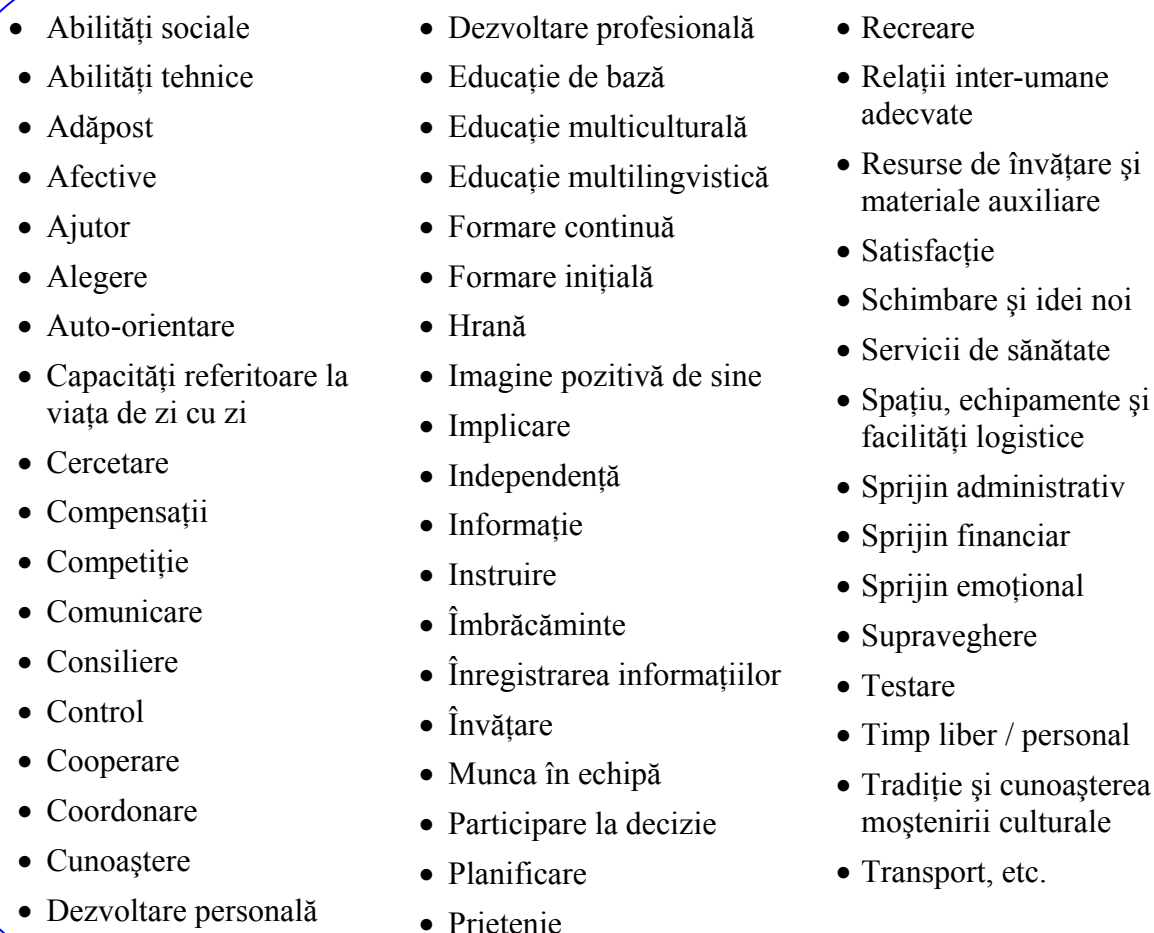
- **punctelor tari – care trebuie folosite;**
- **slăbiciunilor – care trebuie înlăturate, compensate sau atenuate;**
- **oportunităților – care trebuie folosite;**
- **amenințărilor – care trebuie evitate.**

Indiferent de metoda sau procedeul utilizat, **mijloacele concrete în care se colectează informația** sunt aceleași. Principalele surse de informare pentru diagnostic și analiza de nevoi sunt, în esență, cele de mai jos:

- Documentele scrise, oficiale și neoficiale și datele statistice din școală și din comunitate (primărie, autoritățile sanitare, poliție etc.);
- Interviuurile de grup sau individuale, mai ales cu persoanele cheie din domeniu;
- Ateliere de lucru și alte forme de dezbateri;
- Diferite tipuri de chestionare.

Nevoile identificate pot fi extrem de diverse, o enumerare exhaustivă fiind imposibilă. Totuși, cu valoare de exemplu, oferim o astfel de **listă de nevoi pe care școala le poate satisface**, numai pentru a vedea cât de diverse pot fi acestea.

Listă de nevoi pe care școala le poate satisface:

- 
- | | | |
|---|-------------------------------|--|
| • Abilități sociale | • Dezvoltare profesională | • Recreare |
| • Abilități tehnice | • Educație de bază | • Relații inter-umane adecvate |
| • Adăpost | • Educație multiculturală | • Resurse de învățare și materiale auxiliare |
| • Afective | • Educație multilingvistică | • Satisfacție |
| • Ajutor | • Formare continuă | • Schimbare și idei noi |
| • Alegere | • Formare inițială | • Servicii de sănătate |
| • Auto-orientare | • Hrană | • Spațiu, echipamente și facilități logistice |
| • Capacități referitoare la viața de zi cu zi | • Imagine pozitivă de sine | • Sprijin administrativ |
| • Cercetare | • Implicare | • Sprijin financiar |
| • Compensații | • Independență | • Sprijin emoțional |
| • Competiție | • Informație | • Supraveghere |
| • Comunicare | • Instruire | • Testare |
| • Consiliere | • Îmbrăcămintă | • Timp liber / personal |
| • Control | • Înregistrarea informațiilor | • Tradiție și cunoașterea moștenirii culturale |
| • Cooperare | • Învățare | • Transport, etc. |
| • Coordonare | • Munca în echipă | |
| • Cunoaștere | • Participare la decizie | |
| • Dezvoltare personală | • Planificare | |
| | • Prietenie | |

Lista de mai sus nu este, în mod evident, completă. **Ea poate și trebuie completată** în funcție de **situația concretă** a fiecărei școli. Tot situația concretă determină **prioritățile** fiecărei unități în satisfacerea unor nevoi sau a altora.

⇒ ***Oferta educațională precum și dezvoltarea școlii trebuie clădite pe aceste nevoi, trebuind să le satisfacă pe cele mai importante. Școala poate și trebuie să-și extindă oferta spre nevoile comunitare, numai astfel putând deveni motorul dezvoltării comunității în care își desfășoară activitatea.***

Acum, după ce am trecut în revistă **cum anume** diagnosticăm starea existentă și nevoile educaționale, vom face o prezentare sumară a **ce anume** putem analiza, adică domeniile vieții școlare. Fiecare domeniu poate fi analizat cu una sau mai multe din metodele prezentate mai sus (sau în Anexă):

Domenii ale diagnozei și analizei de nevoi:

- **Curriculum și viață școlară:**
 - Curriculum nucleu – discipline obligatorii, programe, manuale, alte auxiliare.

- Curriculum la decizia școlii – discipline opționale, ofertă, programe, negociere, nivelul de satisfacție a părinților și a elevilor.
- Activități extracurriculare (extra-clasă și extrașcolare) – număr, tipuri, nivelul de implicare a cadrelor didactice, elevilor și părinților.
- **Resurse financiare și materiale.**
 - Fonduri pentru cheltuielile de personal.
 - Fonduri pentru cheltuielile materiale.
 - Fonduri pentru construcții, întreținere și utilități.
 - Fonduri extrabugetare - surse, destinații
 - Starea clădirilor, iluminare, încălzire etc.
 - Cantină, cămine, ateliere, magazine, anexe etc.
 - Mobilier și echipamente
 - Material didactic.
- **Resurse umane**
 - Acoperirea disciplinelor din curriculum-ul nucleu și din curriculum-ul la decizia școlii.
 - Calificarea cadrelor didactice și a personalului nedidactic.
 - Programe de pregătire care au fost urmate de personalul școlii.
 - Domiciliul – în oraș / comună /sat.
 - Mișcare (câte cadre didactice pleacă în fiecare an și câte cadre noi apar).
 - Personal nedidactic, auxiliar etc.
 - Probleme personale – de sănătate, familiale etc.
- **Relații cu comunitatea.**
 - Existența și activitatea comitetului de părinți.
 - Existența și activitatea comitetului consultativ al elevilor.
 - Relațiile cu primăria și cu Consiliul Local.
 - Relațiile cu agenții economici.
 - Relațiile cu biserica, autoritățile sanitare, poliția și alte instituții publice din comunitate.
 - Relațiile cu instituțiile publice, private, guvernamentale și nonguvernamentale de la nivel județean și național.
 - Relațiile cu comunitățile etnice și religioase (dacă există).
 - Relațiile cu liderii comunității locale.
 - Resursele (de orice fel) atrase din comunitate.

Evident, lista acestor domenii și subdomenii nu este completă, ea putând fi extinsă, având în vedere faptul că fiecare unitate școlară are situații și probleme specifice.

EXERCII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Teme de reflecție:

- **Gândește-te la:** nevoile pe care școala **ta** trebuie să le satisfacă elevilor.
- **Gândește-te la:** cinci probleme care crezi că trebuie abordate în proiectul de dezvoltare a școlii. Aplică una din metodele prezentate pentru:
 - a vedea dacă ceea ce crezi tu că este o problemă este, cu adevărat o problemă a școlii;
 - a face o diagnoză cât mai obiectivă a problemei.
- **Discută cu un coleg** lista de probleme și alegeți, de comun acord, trei probleme mai importante.
- **Propune cele trei probleme discuției CA.**

II. Exerciții:

Realizați o analiză SWOT la nivelul unității școlare, pentru toate domeniile și subdomeniile menționate:

- Stabiliți, în cadrul CA, **cine** se va ocupa de fiecare domeniu sau subdomeniu în parte.
- Stabiliți un **termen** pentru realizarea diagnozei.
- **Discutați**, apoi, în CA problemele identificate.
- **Ordonați**, în ordinea importanței, problemele identificate.
- Identificați **prioritățile** pentru dezvoltare, care vor fi incluse ca **scopuri strategice** în proiectul de dezvoltare instituțională.

CAPITOLUL 2: Negocierea și decizia la nivelul comunității

2.1. Procesul decizional la nivelul comunității locale.

⇒ *A decide înseamnă a alege un curs de acțiune în detrimentul altora. Ca urmare, un proces decizional există numai acolo unde apar mai multe alternative de desfășurare a acțiunii respective.*

De foarte multe ori spunem că “decidem” atunci când facem ceea ce trebuie – când aplicăm un act normativ, când realizăm o activitate prevăzută în fișa postului etc, ceea ce nu constituie o decizie propriu-zisă. De exemplu:

Este vorba de decizie atunci când:	Nu este vorba de decizie atunci când:
<ul style="list-style-type: none">• Alegem modul în care premiem cei mai buni elevi din clasă.• Hotărâm o culoare pentru zugrăvitul unei săli de clasă.• Stabilim clasele la care vor preda cadrele didactice nou venite în școală.• Alegem, împreună cu comitetul de părinți, destinația banilor strânși de la diferiți sponsori.	<ul style="list-style-type: none">• Premiem cei mai buni elevi din clasă, în ordinea mediilor.• Zugrăvim școala cu materialul trimis fără să ne intereseze culoarea.• Angajăm un cadru didactic pe postul pe care a primit repartitie în școala noastră în urma concursului de ocupare a posturilor și catedrelor vacante.• Plătim salariile din fondul de salarii pe care îl avem la dispoziție.

Procesul decizional **nu se rezumă doar la momentul în care hotărâm ceva**, singuri sau împreună cu altcineva. Procesul decizional se realizează în **mai multe faze sau etape**, foarte asemănătoare cu cele prin care trecem în procesul rezolvării de probleme:

Etapele procesului decizional:

- **Înainte de luarea deciziei:**
 - Definirea problemei;
 - Colectarea datelor relevante și identificarea cauzelor reale ale problemei respective;
 - Dezvoltarea soluțiilor alternative;
 - Aprecierea consecințelor posibile și probabile ale fiecărei soluții și la consultarea părților interesate.
- **Luarea deciziei - selectarea soluției optime.**
- **După luarea deciziei:**
 - Comunicarea deciziei luate;
 - Aplicarea soluției alese;
 - Evaluarea rezultatelor obținute.

Această abordare a procesului decizional ne poate fi de ajutor în majoritatea situațiilor dar este utilă **numai** dacă suntem conștienți că există anumiți factori care pot afecta calitatea deciziei luate.

Factorii care pot afecta calitatea deciziei:

- Incapacitatea de a identifica toate soluțiile posibile – de aceea este bine ca deciziile importante să nu le luăm singuri;
- Incapacitatea de a estima corect consecințele fiecărei alternative;
- Incapacitatea de a ne detașa de problemă și de a o analiza “la rece”;
- Incapacitatea de a procura toate informațiile relevante;
- Incapacitatea de a alege soluția cea mai bună.

Această incapacitate de a determina corect toate datele problemei este de multe ori determinată de **factori obiectivi**, întrucât suntem nevoiți să luăm decizii în condiții de **incertitudine**.

⇒ *Având în vedere că nu putem elimina incertitudinea, este necesar ca oamenii să fie pregătiți pentru a lucra cu situații incerte, de risc sau ambigue.*

Pentru a aduce **riscul la un nivel acceptabil** și pentru a **reduce incertitudinea** în luarea deciziei se pot lua următoarele măsuri:

- **Discută** cu cineva din afara instituției pentru a beneficia de un punct de vedere exterior problemei;
- **Urmărește** cum iau decizii colegii tăi care au succes, dar și cei care nu au succes - pentru a învăța din succese, dar și din greșeli;
- **Încearcă** să obții un punct de vedere imparțial înainte de a lua decizia finală;
- **Reflectează** temeinic înainte de a lua decizii importante;
- **Identifică** propriile puncte slabe în luarea deciziilor și să încearcă să le elimini;
- **Evită** rutina și caută soluții creative;
- **Lucrează** sistematic fără a neglija nici o etapă în luarea deciziei.

EXERCII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Gândește-te la:

- Activitatea din timpul unei zile de lucru: de câte ori ceea ce ai considerat ca fiind decizii sunt în mod real decizii? De câte ori ai avut realmente de ales?

II. Discută cu un coleg despre:

- Ultima decizie luată, a fost cea optimă? Puteai decide altfel? De ce da? De ce nu?

2.2. Participarea la decizie a personalului și a comunității

"Implicarea" și "participarea" diverselor persoane și grupuri nu se referă numai la realizarea concretă a sarcinilor de serviciu, ci vizează, explicit și direct, nivelul decizional.

Există participare:	Nu există participare:
<ul style="list-style-type: none">• Atunci când elevii își aleg temele pentru acasă.• Atunci când cadrele didactice participă la elaborarea PDS.• Atunci când părinții decid destinația banilor strânși la fondul clasei.• Atunci când directorul școlii este consultat în legătură cu destinația banilor alocați școlii de către Primărie.	<ul style="list-style-type: none">• Atunci când elevii fac temele pentru acasă așa cum au fost date de către profesor sau învățător.• Atunci când cadrele didactice realizează sarcinile trasate prin PDS.• Atunci când părinții contribuie cu bani la "fondul clasei".• Atunci când directorul școlii face cheltuielile conform bugetului primit de la Primărie.

⇒ *Problematika participării este legată de cea a controlului, întrucât membrii unei organizații care iau decizii într-o anumită arie dețin și controlul asupra acesteia.*

Nu există o formă ideală sau un nivel optim de participare la luarea deciziilor deoarece orice situație concretă este caracterizată printr-o multitudine de factori specifici care trebuie luați în considerare și care determină **nivelul optim al participării** în funcție de ponderea **avantajelor** față de cea a **dezavantajelor** folosirii procedurilor participative.

Avantajele participării:	Dezavantajele participării:
<ul style="list-style-type: none">• calitatea superioară a deciziei;• acceptarea și înțelegerea superioară a schimbării și familiarizarea mai rapidă cu noutățile;• crearea sentimentului de "proprietate": se vorbește despre "școala noastră", sau despre "reforma noastră" etc.;• exprimarea clară și cunoașterea diferitelor puncte de vedere.	<ul style="list-style-type: none">• consumul mai mare de efort și timp;• posibilitatea ca oamenii să se implice pentru a se opune schimbării sau deciziei în cauză;• posibilitatea creșterii instabilității organizației și a sentimentului de nesiguranță (mai ales în cazul schimbărilor majore).

Stabilirea nivelului și a modului concret de participare pentru persoanele și grupurile interesate se realizează pe baza unor **trăsături specifice ale deciziei care urmează a fi luată**.

Elementele specifice ale deciziei care influențează nivelul și forma de participare:

- **Complexitatea deciziei:**
 - deciziile complexe cer un nivel ridicat de participare.
- **Opoziția așteptată și gradul de insatisfacție față de situația prezentă:**
 - cu cât opoziția așteptată este mai mică (din cauza insatisfacției legate de situația prezentă), cu atât mai mult sunt necesare procedurile participative.

- **Prestigiul celor care susțin o anumită decizie:**
 - dacă inițiatorii sunt “persoane cu greutate”, credibile și au capacitate de convingere, participarea este de dorit.
 - **Impactul deciziei asupra oamenilor:**
 - oamenii se vor implica în luarea deciziei numai dacă vor fi convinși că vor avea de câștigat; oamenii vor accepta mai ușor decizia dacă sunt implicați în luarea ei;
 - **Primatul calității deciziei sau al acceptabilității ei:**
 - pentru deciziile care trebuie în primul rând **acceptate** de anumite persoane sau grupuri (nefiind obligatorii), este necesară o participare cât mai largă;
 - dacă este mai importantă **calitatea** deciziei, ea trebuie luată de experți, participarea altor persoane nefiind indicată.
 - **Probabilitatea apariției zvonului:**
 - zvonul poate fi combătut numai prin comunicare deschisă și participare.
 - **Importanța deciziei:**
 - deciziile **importante** trebuie luate cu o participare cât mai mare a celor care vor fi afectați de decizia respectivă;
 - deciziile **neimportante**, de rutină pot fi soluționate și fără participare.
 - **Urgența deciziei:**
 - în caz de urgență maximă, decizia individuală (cea mai rapidă) este cea recomandată.
- ⇒ *Lipsa participării scade motivația și creează sentimentul de nesiguranță: teama de eșec are un efect paralizant sau generează opoziție.*

Procesul de decizie, proiectare și planificare la nivelul comunității și al școlii presupune implicarea în primul rând a **cadrelor didactice, părinților, autorităților locale și altor parteneri** din cadrul comunității. Există, însă, o serie de probleme care pot stânjeni această participare dar și modalități prin care aceste bariere pot fi depășite.

Probleme ale participării cadrelor didactice:
- cadrul legislativ - încă neclar;
- resursele și posibilitățile concrete ale școlii - participarea cadrelor didactice trebuie gândită, de exemplu, într-un fel pentru o școală "bogată" și altfel pentru una "săracă", într-un fel pentru o școală cu 20 cadre didactice și altfel pentru una cu 200;
- competențele existente - la nivelul managementului și al colectivului respectiv;
- tradiția și mentalitățile - care încurajează sau nu implicarea și participarea;
- sprijinul comunitar și al nivelurilor ierarhice superioare.

Probleme ale participării părinților:
- strategiile inadecvate ale școlii și barierele în comunicarea dintre școală și familie; de exemplu, părinții sunt solicitați să vină la școală de regulă pentru evenimente neplăcute (absențe ale copiilor, note proaste, probleme de comportament, să dea bani la fondul clasei etc.) și mai puțin pentru evenimente cu încărcătură pozitivă;

– lipsa de interes din partea unor părinți în raport cu educația și, în particular, în raport cu evoluția propriilor copii;
– deficiențele de atitudine ale părinților dar și ale profesorilor – de exemplu, atitudinea de superioritate sau folosirea, de către cadrele didactice, a unui limbaj neînțeles de către părinți;
– problemele severe cu care se confruntă unele familii – sărăcia extremă, alcoolismul, marginalizarea etc;
– restricțiile care țin de timpul limitat și de lipsa informației.

Probleme ale participării autorităților locale:
– cadrul legislativ – încă neclar și incoerent ;
– lipsa de comunicare între diferitele instituții;
– conflicte între diverse persoane și grupuri cheie;
– lipsa de informare reciprocă în legătură cu inițiativele și deciziile luate;
– absența educației pentru colaborare;
– presiunea problemelor curente – care nu lasă timp pentru întâlniri și lucru împreună;
– atitudini necorespunzătoare de ambele părți;
– lipsa resurselor financiare și materiale.

Depășirea acestor blocaje și rezolvarea problemelor participării la luarea deciziei se pot realiza printr-o serie de **inițiative prioritare la nivelul CA.**

Pentru creșterea nivelului de participare a **părinților**:

- creșterea inițiativei și **implicării directe a directorilor** școlii în atragerea părinților;
- elaborarea și aplicarea sistematică a unor proiecte centrate pe parteneriatul dintre școală și familie;
- transformarea **comitetelor de părinți** în structuri active și dinamice care își pot asuma rolul de **mediator în relația dintre școală și ceilalți părinți**;
- crearea unor **asociații comune** care să unească părinți ai elevilor și cadre didactice;
- ameliorarea **informării părinților** și **diseminarea unor informații clare** cu privire la școală, activitățile și problemele ei;
- organizarea unor **activități extrașcolare diversificate** cu implicarea părinților;
- oferirea de către școală a unor servicii educaționale (cursuri de pregătire, consiliere etc.) adresate părinților.

Pentru creșterea nivelului de participare a **autorităților locale**:

- ameliorarea modalităților de **informare** adresate autorităților locale;
- elaborarea unor **programe** de educație la cererea autorităților locale;

- asigurarea **participării** reprezentanților autorităților locale la întâlniri cu personalul școlii, cu părinții elevilor, cu reprezentanți ai altor instituții din comunitate și din afara ei etc.;
- încurajarea inițiativei comitetului de părinți, ca posibil “**mediator**” între unitatea școlară și autoritățile locale;
- organizarea unor **activități extrașcolare** prin colaborarea cu autoritățile locale;
- organizarea unor **acțiuni de interes comunitar** în colaborare cu autoritățile locale și cu alte instituții ale comunității.

Pentru creșterea nivelului de participare a **agenților economici**:

- **valorificarea prevederilor legislative**;
- identificarea **agenților economici cu valoare** de posibili parteneri ai școlii;
- **identificarea** problemelor, nevoilor concrete și cererii de educație la nivelul partenerilor potențiali;
- **precizarea finalităților comune** care pot sta la baza parteneriatului;
- stabilirea **priorităților** pe care școala dorește să le acopere prin intermediul parteneriatului;
- clarificarea **condițiilor concrete** pentru derularea efectivă a parteneriatului;
- **informarea, sensibilizarea și atragerea** agenților economici;
- conceperea și valorificarea unor **activități / proiecte comune**.

În ultimul timp, a crescut importanța colaborării cu **organizațiile non-guvernamentale**. De obicei, aceste organizații au fost create pentru a rezolva niște probleme comunitare specifice dar, în foarte multe cazuri, activitatea lor se poate realiza în parteneriat cu școala, în beneficiul reciproc.

Este important ca **întreaga comunitate să considere școala ca partener privilegiat al tuturor organizațiilor, proiectelor și programelor cu conținut educațional**.

Direcții ale colaborării între școală și organizațiile nonguvernamentale pot fi considerate următoarele:

- **identificarea nevoilor / problemelor** la nivelul diferitelor comunități;
- **facilitarea obținerii unor resurse** financiare / materiale la dispoziția comunității;
- **stimularea dezvoltării comunităților**, mai ales a celor tradiționale;
- **pregătirea unor categorii de resurse umane** specifice (moderatori, facilitatori, mediatori, negociatori etc.) în cadrul și pentru uzul comunităților;
- **stimularea și medierea parteneriatelor** la nivel local cu alte instituții din țară și străinătate;
- **construirea unor rețele specializate** pe diverse domenii;
- **consiliere și orientare vocațională**;
- **consilierea părinților și educația familiei**;
- **formarea formatorilor** pentru domenii specifice;

- **sensibilizarea opiniei publice** și, în particular, a agenților economici față de educație și față de problemele școlii.
- ⇒ *În afara acestor parteneri tradiționali școala trebuie să aibă în vedere și participarea elevilor și considerarea lor ca parteneri în educație - cu atât mai mult cu cât este vorba de propria lor dezvoltare. În acest sens, încurajarea consiliilor consultative ale elevilor și respectarea (pe cât posibil) a inițiativelor și deciziilor acestora constituie pași obligatorii.*

EXERCITII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Gândește-te la:

- Care este nivelul participării elevilor, părinților, profesorilor la activitatea școlii? Ce mai trebuie făcut pentru extinderea și adâncirea participării actorilor educaționali esențiali?
- Cine sunt partenerii privilegiați ai școlii / școlilor din comunitate? Care este esența relațiilor cu fiecare partener? Este fiecare parteneriat echitabil? De ce da? De ce nu?

II. Propune pentru discuția cu toți colegii în ședința CA:

Cum putem extinde participarea principalelor grupuri de interes (părinți, elevi, cadre didactice, autorități locale) în domeniile instruire și educație, resurse financiare, resurse umane, având în vedere:

- Nivelul actual al participării la procesul decizional în domeniul respectiv.
- Nivelul de dorit al participării grupului respectiv la procesul decizional.
- Măsurile care trebuie luate pentru a aduce participarea la nivelul dorit.

2.3. Cultura negocierii și a participării

Ne referim deseori la capacitatea sau, mai ales la incapacitatea de schimbare a oamenilor și a organizațiilor. Spunem că "e o problema care ține de schimbarea mentalităților" și că "mentalitățile se schimbă cel mai greu". Schimbările, de la cele mărunte la cele la scară istorică, arată însă că schimbarea valorilor, mentalităților, normelor morale¹ se produce fie lent, prin acumulări de experiență culturală, fie brusc, prin mutații în câmpul cunoașterii. Schimbările cu adevărat dificile sunt însă schimbările instituțiilor, întrucât, în esență, este vorba de "lupta" între două sisteme de valori și de practici asociate valorilor respective - cel vechi, care se dorește a fi neschimbat, și cel nou, care se vrea a deveni dominant.

⇒ *Ca urmare, dacă se dorește o schimbare fundamentală, este absolut necesar ca directorul școlii și membrii CA:*

- să fie conștienți de normele, valorile și mentalitățile care domină în organizația școlară;

¹ Adică ceea ce se numește în literatura de specialitate "cultura organizațională".

- să fie deținătorii și promotorii îmbunătățirii sistemului de norme, valori și mentalități;
- să planifice schimbarea sistemului de norme, valori și mentalități.

Având în vedere că diferitele grupuri de interes care iau decizii la nivelul școlii și care fac parte din CA pot avea nevoi, valori, interese și reprezentări diferite, nu putem spera realizarea, de la început a unui consens, fiind necesare proceduri de **negociere**.

Negocierea este procedura care nu poate lipsi din arsenalul metodelor de rezolvare efectivă dar și "onorabilă" a situațiilor conflictuale, inerente conducerii organizațiilor școlare. Negocierea a devenit o condiție **absolut necesară** pentru atingerea obiectivelor și chiar pentru existența unei organizații.

Negocierea nu este, nicidecum, o procedură *ad hoc*, ea trebuind să fie pregătită și realizată cu multă grijă, pentru că numai astfel decizia sau soluția rezultată va atinge optimalitatea preconizată. Principalele etape ale negocierii sunt **pregătirea, deschiderea, desfășurarea și încheierea** negocierii.

Etapele procesului de negociere:

- **Pregătirea negocierii** presupune stabilirea elementelor cheie cu care să intrăm în negociere:
 - **poziția inițială** (de intrare în negociere, în care sunt expuse pretențiile maxime);
 - **obiectivul** (care reprezintă ținta negocierii stabilită în mod realist);
 - **punctul de ruptură** (dincolo de care nu suntem dispuși să cedăm);
 - **strategia generală** a negocierii precum și **tacticile** specifice care vor fi utilizate.
- **Pentru deschiderea negocierii** - se recomandă:
 - să începeți în mod **realist**;
 - să **ascultați** și să evaluați ceea ce auziți;
 - să puneți foarte multe **întrebări** și să explorați situația;
 - să va **manifestați punctele de vedere**, dar fără a încerca să-i "distrugeți" pe partenerii de negociere.
- **Desfășurarea propriu-zisă sau "târguiala"** reprezintă cea mai importantă parte a negocierii în care se încearcă micșorarea diferenței care separă părțile și realizarea unui acord. **Este mai importantă obținerea unui acord decât susținerea oarbă a propriilor opinii și interese.** Acest lucru se realizează prin:
 - **sinceritate**;
 - **perseverență**;
 - **înțelegerea** poziției partenerului ("a ști să te pui în pielea altuia");
 - **evitarea agresivității** și a implicării emoționale.
- **Închiderea negocierii.** Amintim faptul că, **odată obținut un acord și luate niște decizii comune, ele vor trebui aplicate ca atare, fără distorsiuni sau "interpretări" suplimentare.**

⇒ **Trebuie ca membrii CA să fie conștienți de diferențele dintre ei. Membrii CA:**

- pot proveni din medii economice și sociale diferite;
- pot avea niveluri de educație diferite;
- pot avea origini etnice și convingeri religioase diferite;
- pot avea opțiuni politice diferite.

⇒ *Toate aceste diferențe trebuie luate în considerare și trebuie evitate orice afirmații, aluzii sau insinuări legate de aceste diferențe, mai ales privind superioritatea sau inferioritatea unor membri a CA sau a contribuțiilor lor.*

EXERCIIȚII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Gândește-te la:

- De ce vin elevii la școală? Dar părinții, de ce își trimit copiii la școală? Dar cadrele didactice, ce așteaptă ele de la școală? Dar autoritățile locale? Dar angajatorii?
- Cum poate școala împăca diferențele de nevoi și așteptări?

II. Discută cu un coleg despre:

- Întocmește, în urma unei discuții cu un coleg, o listă de diferențe care există la nivelul comunității (diferențe economice, sociale, etnice, religioase, culturale, politice). Gândiți-vă împreună cum afectează aceste diferențe viziunea grupurilor majore de interes din comunitate asupra viitorului școlii.

II. Exerciții

A. Luarea deciziei:

1. **Alege** o decizie importantă care este necesară în următoarele zile.
2. **Pregătește** decizia conform etapelor descrise.
3. **Stabilește** nivelul de participare și implică (**dacă** este necesar și **cât** este necesar) elevii, părinții, cadrele didactice, autoritățile locale, alte grupuri și persoane.
4. Evaluează singur rezultatele deciziei și elaborează un scurt raport care să indice:
 - Respectarea etapelor procesului decizional.
 - Nivelul delegării.
 - Nivelul participării diferitelor grupuri și persoane.
 - Efectele deciziei – pozitive și negative -, ce am învățat și ce greșeli trebuie să evităm în viitor.
5. Prezintă raportul și discută-l în CA.

B. Identificarea formelor de participare la procesul decizional grupate pe nivelurile de participare prezentate în paragraful al doilea al acestui capitol.

- Care este nivelul actual de participare a elevilor, cadrelor didactice, părinților, autorităților locale la luarea deciziilor în domeniile: viață școlară, resursele materiale și financiare, resursele umane, dezvoltarea generală a școlii și relațiile din cadrul comunității?
- Este nivelul optim de participare?
- Ce trebuie făcut pentru a optimiza participarea diferitelor grupuri de interes la procesul decizional în toate domeniile menționate?

Căutați răspunsurile la aceste întrebări în cadrul unei întâlniri a CA.

C. Realizați, în cadrul CA, înainte de a trebui să luați decizii importante, unul sau mai multe exerciții de negociere care să respecte etapele și principiile indicate la în acest capitol.

- **Exemple de activități pentru exercițiul de negociere:** stabilirea locului fiecăruia în încăpere, negocierea calendarului activității CA, a rolurilor și atribuțiilor etc.
- **Numiți prin consens un observator** (de exemplu un inspector, un profesor din școală sau un părinte) care, după negociere să vă relateze cum a decurs negocierea, dacă s-au făcut greșeli, de către cine și care au fost efectele asupra grupului, dacă au fost luate în considerare aspectele de inter-culturalitate menționate.
- **Discutați în CA** raportul observatorului.

CAPITOLUL 3: Elaborarea strategiei și a proiectului de dezvoltare școlară

⇒ *Proiectarea reprezintă stabilirea, prefigurarea, unui drum de la "ceea ce este", adică starea actuală a organizației școlare, la "ceea ce trebuie să fie", adică starea dorită și anticipată în care se va găsi unitatea școlară după parcurgerea drumului stabilit.*

3.1. Proiectul de dezvoltare instituțională – elemente generale

În esență proiectul trebuie să răspundă la întrebările "clasice":

- De ce (motivația)?
- Ce (scopuri și obiective)?
- Cum (strategii, căi de realizare, planuri și acțiuni)?
- Cine (responsabilități)?
- Cu ce (resurse umane și financiare, sintetizate în bugete)?
- Când (termene)?

Pentru a înlătura unele neînțelegeri și pentru a-l diferenția de alte instrumente de management folosite în școală (cum ar fi "oferta managerială", "oferta educațională" sau "planul managerial"), vom prezenta **câteva trăsături distinctive ale proiectului de dezvoltare școlară**:

Trăsăturile specifice ale proiectului de dezvoltare a școlii:

- Proiectul școlii are **două puncte de plecare fundamentale**:
 - **țintele strategice** ale dezvoltării - **"ceea ce trebuie să fie"**;
 - **situația** existentă, **condițiile** interne și externe precum și **resursele** concrete ale școlii și ale comunității pe care aceasta o servește – adică, respectiv, **"ceea ce este"**.
- Proiectul școlii are o **valoare strategică**: el este conceput pe o perioadă de cel puțin 3 ani. Chiar dacă suferă modificări pe parcurs, **oferă un orizont și direcții clare** pentru activitatea din școala respectivă, inclusiv **priorități** în alocarea resurselor.
- Proiectul școlii are un **caracter situațional**: el este elaborat având în vedere **mediul** și **condițiile concrete** în care funcționează școala și **tendențele** de evoluție ale acestora.
- Proiectul școlii are **două componente** strâns articulate: o **componentă strategică**, **"perenă"** - **misiunea, țintele și opțiunile strategice ale unității școlare**, și o **componentă operațională** - **programele, activitățile și acțiunile concrete** prin care se ating țintele strategice și se realizează misiunea.
- Proiectul de dezvoltare a școlii trebuie să atingă **toate domeniile vieții școlare**. Nu trebuie uitat că, indiferent de opțiunea sau de opțiunile strategice, beneficiarul ultim al dezvoltării instituției școlare este **elevul**.
- Proiectul de dezvoltare a școlii se elaborează **de la general la particular**. Se definește, întâi, **misiunea școlii**, și, pe baza ei, **țintele strategice** pentru dezvoltarea instituțională. Apoi se construiesc **opțiunile strategice**, și, pe baza acestora se stabilesc **programele și acțiunile concrete**.
- Proiectul școlii **este negociat** în toate fazele elaborării și implementării sale. Un bun proiect instituțional se realizează numai printr-o **comunicare eficientă în interiorul și cu exteriorul organizației școlare, prin participare și prin muncă susținută în echipă**.

⇒ **Proiectul de dezvoltare a școlii se referă la realizarea unor schimbări. Deci, un proiect de dezvoltare a școlii este inițiat:**

- numai dacă este simțită nevoia unei dezvoltări;
- numai dacă există nemulțumiri față de o situația prezentă;
- numai dacă există forțe care pot iniția și duce la bun sfârșit acest proces.

⇒ **Proiectul nu cuprinde programe și activități care țin de funcționarea normală a școlii și de respectarea actelor normative.**

Deci, dacă ne propunem un anumit scop, înseamnă că respectivul aspect trebuie schimbat și că nu suntem satisfăcuți de modul în care se prezintă situația respectivă. **În Anexa 2 prezentăm pe lângă aspecte de “bună practică” pe care le-am descoperit în proiectele pe care le-am analizat, și elemente negative – de conținut sau de formă – care nu-și găsesc locul într-un astfel de document.**

3.2. Etapele proiectării și ale elaborării strategiei.

Proiectul strategic de dezvoltare instituțională cuprinde următoarele elemente de bază:

- **Prezentarea** organizației școlare;
- **Misiunea** organizației școlare;
- **Scopurile / țințele strategice**;
- **Motivarea** stabilirii acestor ținte strategice prin situația existentă descrisă, utilizând diferite metode de diagnoză și de analiză de nevoi (vezi, mai sus, Cap. 2);
- **Abordările strategice** – căile privilegiate de acțiune alese pe baza competențelor și resurselor disponibile dar pornind și de la istoria și tradițiile școlii;
- **Termenele** de aplicare (început, sfârșit, etape esențiale), **rolurile** și **responsabilitățile** diferitelor persoane și grupuri;
- **Avantajele** opțiunii pentru anumite ținte strategice și căi de acțiune față de altele posibile (respectarea unor cerințe sociale, economia de resurse, inclusiv de timp, posibilitatea implicării unor grupuri semnificative de interes etc.).

În cele ce urmează vom detalia elementele respective, indicând și câteva “**reguli de aur**” ale gândirii strategice. **Nu ne vom referi la prezentarea școlii** care trebuie să fie specifică. În general, această prezentare nu trebuie să depășească 3 pagini, ea trebuind să ofere o imagine a școlii dar și a comunității în care aceasta funcționează. **Prezentarea poate fi combinată cu o analiză a nevoilor educaționale, cu o diagnoză a stării prezente**, realizată prin una sau mai multe din metodele prezentate anterior.

Prima etapă o reprezintă definirea și / sau formularea **misiunii organizației școlare**.

⇒ **Misiunea reprezintă o succesiune de enunțuri (afirmații), care exprimă, în maximum 200 de cuvinte, rațiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există organizația școlară.**

Puteți găsi, în anexa 1, câteva exemple de “enunțuri de misiune”. **Important este ca dumneavoastră să vă inspirați din ele, nu să le copiați.**

⇒ **Misiunea exprimă “sufletul” unei școli iar sufletul nu poate fi copiat sau imitat.**

Misiunea are o **parte generală**, definită prin legi și statute: **școala este o instituție în care se face educație**. Această misiune generală nu trebuie pierdută din vedere în nici un moment: trebuie să ne gândim la acest lucru nu numai la ore, dar și în ședințele Consiliului de Administrație, ale Consiliului Profesorat sau ale CA, atunci când discutăm cu elevii sau cu părinții elevilor, atunci când căutăm resurse pentru școală ori când negociem salarii sau condiții mai bune de muncă pentru cadrele didactice. Orice activitate din cadrul școlii, orice relație cu exteriorul trebuie să aibă la bază **misiunea școlii**. Dacă nu ne comportăm așa cum spunem că trebuie să ne comportăm, misiunea își pierde valoarea de “chintesență” a strategiei de dezvoltare.

Pe lângă partea generală a misiunii, există și o **parte specifică**, determinată de:

- **nevoile concrete** de educație identificate la nivelul comunității;
- **viziunea** diferitelor grupuri de interes reprezentate la nivelul școlii (elevi, părinți, profesori, manageri, alți grupuri reprezentative pentru comunitatea locală);
- **valorile și mentalitățile dominante**.

⇒ **REGULA NR. 1: O bună strategie pornește de la misiunea asumată a organizației în vederea asigurării continuității funcționării și dezvoltării unității școlare.**

⇒ **Misiunea școlii, care va fi afișată în școală, trebuie cunoscută și asumată atât de școală cât și de comunitate. Din misiune derivă toate celelalte elemente ale proiectului strategic de dezvoltare (scopuri, opțiuni strategice etc.), precum și planificarea pașilor concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului.**

Totodată, la elaborarea misiunii, trebuie avute în vedere încă două aspecte importante:

- **modul de formulare** – astfel încât misiunea să fie înțeleasă de elevi, de părinți și de ceilalți membri ai comunității;
- **misiunea trebuie să se refere cu precădere la rezultatele educației pentru elevi și pentru comunitate**; alte elemente, cum ar fi asigurarea bazei materiale sau pregătirea profesorilor sunt numai **mijloace** pentru atingerea misiunii și **nu fac parte din ea**.

A doua etapă în elaborarea strategiei o reprezintă formularea scopurilor generale ale proiectului de dezvoltare a școlii.

⇒ **Scopurile proiectului - derivate din misiune - sunt țintele care vor fi atinse, sau intențiile majore care vor fi realizate prin proiect.**

Subliniem încă o dată faptul că este nevoie de proiect și de strategie **numai** dacă se urmărește **schimbarea** unei stări de fapt, **dezvoltarea** unor domenii ale vieții școlare sau **îmbunătățirea** unor situații considerate ca nesatisfăcătoare.

Este important ca țintele strategice să fie **realiste, clar formulate** pentru a fi **înțelese** nu numai de către cadrele didactice ci și de elevi, părinți, alți membri ai comunității. Totodată, ele trebuie să **răspundă** intereselor și așteptărilor acestora.

De asemenea, trebuie să avem în vedere că scopurile strategice sunt stabilite pentru o perioadă de 3 – 5 ani, ele urmând a fi transformate în programe și activități concrete. **Nu este productivă multiplicarea scopurilor strategice dincolo de un număr de 5**. Dacă există prea multe ținte strategice, resursele, așa sărace cum le știm, vor trebuie împărțite la mult prea multe programe și activități. **Pentru ca resursele să fie eficient folosite, ele trebuie concentrate în 3-5 direcții strategice care vor crea efectele scontate.**

⇒ **REGULA NR. 2: O bună strategie definește scopuri strategice, ținte ale dezvoltării școlii pe termen lung (3-5 ani) argumentând modul în care atingerea acestor ținte servește îndeplinirii misiunii organizației.**

După enunțarea scopurilor proiectului, trecem la următoarea etapă, expunerea **motivelor și argumentelor** pentru alegerea scopurilor respective. Această motivare are două surse:

- Misiunea școlii sau a proiectului;
- Diagnoza ofertei educaționale curente, a nevoilor de educație și a nevoilor de dezvoltare instituțională (realizată cu metodele prezentate la Cap. 1, paragraful 2).

⇒ **REGULA NR. 3: O bună strategie are ca fundament foarte buna cunoaștere a nevoilor și a posibilităților la nivelul școlii și al comunității.**

Această parte a strategiei trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Care sunt **nevoile** de educație ale comunității?
- Care este **cererea** de educație exprimată de reprezentanții legitimi ai comunității?
- Cum contribuie realizarea țăintelor respective la îndeplinirea **misiunii** școlii?

Opțiunea privind **abordările strategice**, adică privind căile privilegiate de acțiune reprezintă următoarea etapă în definirea strategiei. De fapt, acum începem să configurăm modul concret în care vor fi atinse scopurile strategice ale organizației școlare.

Aceste căi de acțiune sunt alese pe baza **competențelor** și **resursele** disponibile dar pornind și de la **istoria** și **tradițiile** unității școlare. Unele școli dispun de resurse materiale și financiare deosebite, altele de un corp profesoral inventiv, altele de relații privilegiate cu primăria și consiliul local. Unele școli au profesori buni la matematică sau științe, altele se laudă cu profesorii de limba română sau de desen. Unele școli se mândresc cu absolvenții deveniți meseriași respectați în comunitate, altele cu absolvenții deveniți medici sau ofițeri.

Ca urmare, este firesc ca la baza strategiei să se afle **aceste puncte tari ale fiecărei unități școlare care definesc opțiunea strategică**:

⇒ **Abordarea strategică reprezintă utilizarea, în construirea și realizarea strategiei, a ceea ce școala respectivă are mai valoros.**

Tot acum se definesc, în mare, și **principalele categorii de resurse** necesare (financiare, materiale, umane, de timp, de informație, de expertiză, de experiență, de autoritate și de putere). Este nevoie doar de o estimare globală a costurilor (și, eventual, prezentarea unui buget general) întrucât resursele necesare vor fi detaliate în cadrul planurilor operaționale anuale.

⇒ **REGULA NR. 4: O bună strategie definește opțiunile fundamentale ale școlii precum și principalele categorii de resurse.**

Stabilirea **termenelor de realizare** reprezintă etapa următoare în conceperea strategiei. Având în vedere că este vorba de intențiile generale privind dezvoltarea școlii, la acest nivel trebuie definite precis:

- momentul în care strategia intră în vigoare și **începe aplicarea ei**;
- momentul finalizării, când estimăm **atingerea scopurilor strategice** stabilite;
- **principalele etape**, “jaloanele” în realizarea strategiei.

De asemenea, în cadrul strategiei, trebuie precizate **rolurile și responsabilitățile** principalelor **instituții, grupuri și persoane** cheie din școală și din afara ei: care este rolul directorului, al consiliului de administrație și al consiliului profesoral, al profesorilor de diferite specialități, al comitetului de părinți, al administrației locale etc.

⇒ **REGULA NR. 5: O bună strategie definește momentul în care începe aplicarea ei, momentul în care estimăm că vor fi atinse toate țintele strategice, jaloanele în derularea ei, precum și rolurile și responsabilitățile persoanelor și grupurilor cheie.**

În sfârșit, putem considera elaborarea strategiei încheiată după ce analizăm **avantajele** opțiunii pentru anumite ținte strategice și căi de acțiune față de altele posibile. Aici trebuie să argumentăm faptul că strategia noastră este preferabilă altora posibile deoarece:

- țintele stabilite sunt **absolut necesare** pentru existența și dezvoltarea unității școlare;
- **respectă politicile și strategiile** de dezvoltare naționale, regionale și locale;
- este **realizabilă cu resursele materiale și umane** existente și previzibile;
- **folosește mai eficient** resursele disponibile (inclusiv timpul);
- este rezultatul unui **consens** în cadrul comunității;
- duce la **creșterea calității** educației oferite de școală;
- **lărgeste accesul la educație** și crește echitatea în furnizarea de servicii educaționale.

Trebuie să fim conștienți de faptul că situația se poate schimba pe parcursul aplicării strategiei: pot apărea noi reglementări sau măsuri de reformă la nivel național, pot apărea sau, dimpotrivă, dispărea resurse, pot surveni alte evenimente care ne pot schimba ordinea priorităților. Totuși, în momentul în care elaborăm o strategie trebui să fim convinși de necesitatea ei și să oferim argumente care să arate că opțiunile noastre sunt cele optime.

⇒ **REGULA NR. 6: O bună strategie argumentează faptul că este cea mai bună strategie posibilă în condițiile date.**

⇒ **Toate aceste etape trebuie realizate prin negociere cu toate grupurile și persoanele cheie din comunitate deoarece ea trebuie să reflecte nevoile și interesele întregii comunități.**

Deoarece în Capitolul 3 am analizat modul în care se realizează negocierea și decizia la nivelul comunității, aici formulăm numai o “regulă de aur”:

⇒ **REGULA NR. 7: O bună strategie se negociază în cadrul CA, în toate etapele ei, cu reprezentanți ai cadrelor didactice, ai părinților, ai elevilor, ai instituțiilor comunitare și ai altor grupuri importante precum și cu persoane cheie din comunitate. O bună strategie se poate aplica numai după obținerea acordului comunității.**

Cadrul privilegiat de negociere și de concepere în comun a strategiei de dezvoltare a școlii în reprezintă **ședința, reuniunea de lucru**. Deoarece ședința este considerată ca o activitate în care se pierde timp și care generează tensiuni și chiar conflicte, vom prezenta în capitolul următor câteva sugestii privind creșterea eficienței acestor reuniuni de lucru.

EXERCIIȚII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Gândește-te la misiunea școlii tale. Există? Este ea formulată? Este ea cunoscută?

II. Discută cu un coleg cele constatate. Faceți, împreună propuneri privind conceperea, modificarea sau popularizarea misiunii școlii.

III. Prezentați și discutați într-o ședință specială a CA propunerile privind misiunea școlii.

3.3. Conducerea și desfășurarea ședințelor

Ședințele sunt inevitabile și, de aceea, ele trebuie cât mai bine organizate pentru ca timpul (una dintre cele mai prețioase resurse) să fie folosit cât mai eficient.

⇒ *Ședințele sunt importante și pentru că ele permit oamenilor să-și expună opiniile și punctele de vedere și să participe la luarea deciziilor.*

Ședințele trebuie bine pregătite, organizate și conduse pentru a nu mai fi considerate ocazii de pierdere a timpului. Pentru ca o reuniune (o ședință) să fie eficientă, adică să-și atingă scopurile cu un consum cât mai redus de resurse (de bani, de timp și de nervi...) trebuie ca ea să fie foarte bine **pregătită**, să aibă o **desfășurare optimă** iar **rezultatele** să fie vizibile. În acest scop, răspunsurile la următoarele întrebări trebuie să fie afirmative:

Întrebări pe care trebuie să ni le punem în legătură cu următoarea ședință:

- **Înainte de începerea ședinței:**

- Au fost realizate consultări legate de scopul și programul ședinței?
- Au fost afișate data ședinței (cu ora de început **și de încheiere**), ordinea de zi și lista participanților?
- Fiecare participant cunoaște clar scopul ședinței?
- Au fost pregătite întrebările / problemele de ridicat?
- Au fost distribuite și citite materialele de lucru (dacă sunt necesare)?
- Au fost realizate consultări între colegi?
- Au fost verificate sala (număr de locuri, aranjarea scaunelor, lumina, curățenia etc.), materialele și echipamentele necesare (dacă sunt necesare)?

- **În timpul ședinței:**

- S-a urmărit ordinea de zi?
- A încercat conducătorul ședinței să introducă pe toată lumea în discuție?
- Conducătorul ședinței a acceptat și a prețuit toate contribuțiile?
- Conducătorul ședinței a rezumat corect și eficient contribuțiile colegilor?
- A ascultat fiecare (mai ales conducătorul ședinței) ce au spus ceilalți?
- I-a încurajat conducătorul ședinței pe vorbitori ?
- A întrebat fiecare ori de câte ori au existat nelămuriri?
- A participat fiecare prin ascultare, contribuții și clarificări?

- S-a afirmat fiecare, atunci când a fost necesar?
- A participat fiecare la deciziile luate în grup?
- A simțit fiecare că a avut influență asupra deciziilor de grup?
- Munca în grup a fost eficientă?
- Tonul ședinței a fost relaxat, fără a deveni năserios?
- A fost încheiat un proces verbal?
- Toată lumea a fost lămurită asupra deciziilor luate?
- Toată lumea a fost lămurită asupra a ce are de făcut mai departe?

• **După ședință:**

- Au fost realizate sarcinile asumate / preluate / atribuite?
- S-a simțit fiecare răspunzător pentru realizarea celor decise?
- A fost transmisă conducătorului ședinței satisfacția / insatisfacția (după caz) legată de modul cum a decurs ședința?
- Au fost stabilite problemele de discutat la următoarea ședință?
- Au fost realizate sarcinile asumate / preluate / atribuite?
- Au fost stabilite problemele de discutat la următoarea ședință?

În timpul ședinței trebuie să avem grijă cum ne comportăm. Anumite comportamente vor favoriza buna desfășurare a ședinței, în timp ce altele o vor stânjeni. În tabelul de mai jos vom prezenta câteva dintre cele mai frecvente **comportamente pozitive** (care trebuie încurajate) și **comportamente negative** (care trebuie descurajate):

COMPORTAMENTE POZITIVE ȘI COMPORTAMENTE NEGATIVE ÎN TIMPUL ȘEDINȚEI	
Contribuții pozitive	Contribuții negative
• Să fii punctual	• Să întârzi
• Să respecti programul	• Să privești tot timpul la ceas
• Să fii atent	• Să corectezi extemporale, să citești ziarul, să stai de vorba
• Să ai o minte deschisă	• Să ai idei preconcepuate
• Să iei cuvântul	• Să nu iei cuvântul
• Să te concentrezi pe probleme	• Să te concentrezi pe persoane
• Să respecti contribuțiile participanților	• Să faci remarci privind vârsta, sexul, etnia, apartenența politică sau sindicală etc.

Pentru a realiza ședințe eficiente, practica este, desigur, hotărâtoare. Însă aceasta nu înseamnă că trebuie organizate ședințe doar pentru ca directorul să poată practica în voie. Chiar dacă, la prima vedere poate părea un paradox, **creșterea eficienței reuniunilor de lucru va duce, în cele din urmă, la scăderea numărului lor.**

EXERCII ȘI TEME DE REFLECIE:

I. Gândește-te la eficiența ședințelor la care ai participat? Ți amintești ce s-a discutat la ultima ședință? Dar persoanele care au participat? Dar cine a luat cuvântul și ce a spus? Dacă nu Ți amintești aceste lucruri, eficiența ședinței sau propria ta implicare în activitatea organizației lasă de dorit.

II. Propune pentru discuția cu toți colegii în ședința CA regulile unei ședințe eficiente (prezentate mai sus). După obținerea acordului lor, scrie-le pe o foaie mare de hârtie și afișează-le la loc vizibil în sala de ședințe a CA.

III. Exerciții

1. Elaborarea strategiei școlii prin negociere în cadrul CA:

- Elaborați, pe parcursul semestrului viitor, strategia școlii, urmând etapele menționate și completați, pe măsură ce lucrurile avansează, tabelul de mai jos.
- Desemnați câte o persoană din fiecare grup (un cadru didactic, un părinte, un elev etc.) care să prezinte strategia și să obțină acordul grupului respectiv.
- Discutați în CA rezultatele consultării grupurilor de interes și definitivati strategia de dezvoltare a școlii.
- Afișați strategia la loc vizibil în școală și popularizați-o.

Etapă	Termen de realizare	Participanți	Responsabil
Stabilirea misiunii			
Stabilirea scopurilor / Țintelor strategice			
Motivarea proiectului			
Abordările strategice			
Avantaje			

2. Optimizarea desfășurării ședințelor:

Desemnați o persoană, de preferință din afara CA, care să urmărească modul de desfășurare a ședințelor conform listelor de activități și de comportamente prezentate mai sus. Solicitați persoanei respective comentarii publice, prezentate în ședințele ulterioare, în legătură cu cele constatate.

CAPITOLUL 4: Construirea planurilor anuale de dezvoltare pe baza proiectului de dezvoltare a școlii

Nici un proiect de dezvoltare a școlii și nici o strategie nu se realizează de la sine. Proiectul reprezintă **intențiile noastre** legate de viitorul școlii și al comunității. Aceste intenții vor fi realizate prin programe și activități concrete. Suma acestor programe și activități concrete reprezintă **planul anual de dezvoltare**. Acest plan se întocmește, la începutul fiecărui an școlar, pentru anul școlar respectiv

⇒ *Planul anual de dezvoltare reprezintă mijlocul prin care vor fi atinse țintele strategice. Planul este conceput și realizat pe termen scurt - până la un an. Planul este organizat pe programe care, la rândul lor, cuprind activități concrete.*

Să luăm un exemplu. Să presupunem că una din țintele strategice ale unei unități școlare este dezvoltarea competențelor de comunicare ale elevilor. Această țintă poate fi realizată în mai multe moduri:

- Prin realizarea, în școală, a unor discipline opționale care să se refere la aceste competențe;
- Prin pregătirea profesorilor în domeniul comunicării didactice;
- Prin achiziționarea de calculatoare, conectarea lor la Internet și realizarea cât mai multor ore de școală cu ajutorul calculatoarelor;
- Prin participarea elevilor la dezbaterile din cadrul comunității și implicarea lor în mediarea conflictelor din cadrul comunității etc.

În funcție de resursele disponibile și preferințele noastre **alegem**, pentru anul școlar respectiv, una sau mai multe modalități de acțiune. La fel procedăm cu **toate țintele strategice: inventariem posibilitățile de acțiune și le alegem, prin negociere în CA și în școală, pe cele care ni se par cele mai potrivite** pentru a fi realizate în anul următor.

După analiza tuturor țăintelor strategice va rezulta **o listă de acțiuni** pe care dorim să le realizăm concret, în anul școlar respectiv. Pentru o mai bună administrare, pentru a le putea organiza, urmări și evalua mai ușor este bine ca **acțiunile respective să fie organizate în programe**, cum ar fi:

- **Programul de pregătire a cadrelor didactice** va cuprinde toate acțiunile și stagiile de pregătire a cadrelor didactice necesare realizării țăintelor stabilite.
- **Programul de reabilitare / dotare** va cuprinde toate acțiunile de îmbunătățire a clădirilor și spațiilor destinate procesului educațional și/sau dotarea cu materiale didactice, mijloace TIC, carte școlară, echipamente pentru ateliere școlare etc, necesare creșterii calității educației.
- **Programul de îmbunătățire a ofertei educaționale a școlii** va cuprinde toate acțiunile care se referă la disciplinele de studiu – obligatorii și opționale – așa cum rezultă din analiza tuturor țăintelor strategice.
- **Programul de activități extrașcolare** grupează toate activitățile extrașcolare propuse, indiferent de ținta strategică la care se referă.
- **Programul de îmbunătățire a relațiilor cu comunitatea** va cuprinde toate acțiunile realizate pentru și împreună cu comunitatea locală.

- **Programul de dezvoltare a relațiilor internaționale** va cuprinde toate acțiunile care se referă la colaborarea cu instituții școlare sau cu alte organizații din străinătate, etc.

Lista acestor posibile programe se poate extinde la nesfârșit. Pe de altă parte, nu este obligatoriu ca fiecare unitate școlară să deruleze toate aceste programe.

⇒ *Important este ca școala, împreună cu CA, să identifice acele programe și acțiuni care, folosind cel mai eficient resursele disponibile, să ducă la atingerea țințelor strategice propuse.*

Fiecare program va cuprinde activitățile concrete pe care noi le considerăm necesare pentru atingerea țințelor strategice. **Numărul acestor activități nu trebuie să fie prea mare (3 – 5 pentru fiecare program) pentru a nu fărâmița resursele disponibile și pentru a ușura urmărirea și evaluarea lor.** Nu este productivă multiplicarea activităților.

Un plan care cuprinde 50 sau 100 de activități (așa cum s-a întâlnit destul de des) este imposibil nu numai de evaluat dar chiar de urmărit.

Pentru fiecare activitate se vor stabili **obiectivele, resursele, termenele, responsabilitățile și indicatorii de realizare** (sau “indicatorii de performanță”).

Spre deosebire de țințele strategice care sunt intenții generale, obiectivele activităților reprezintă ceea ce ne așteptăm, în mod concret, să obținem la sfârșitul activității respective.

⇒ *Obiectivele stabilesc rezultatele așteptate în urma realizării activității la care se referă.*

De exemplu, achiziția de calculatoare: ne așteptăm ca, la sfârșitul activității respective, să avem efectiv calculatoarele în școală. Pentru o activitate de formare, ne așteptăm ca la sfârșitul ei, participanții să dețină efectiv anumite cunoștințe, deprinderi și competențe noi. De la o activitate de strângere de fonduri pentru școală, ne așteptăm ca, la sfârșitul ei, să strângem o anumită sumă.

Resursele alocate reprezintă al doilea element esențial al oricărui plan operațional. Dacă la nivelul PDS menționăm numai **categoriile** de resurse pe care **dorim** să le alocăm, la nivelul planului anual menționăm **resursele concret alocate** pentru realizarea obiectivelor.

Există mai multe categorii de resurse educaționale folosite pentru atingerea obiectivelor stabilite în planurile anuale de dezvoltare::

- **Resursele financiare si materiale** – materialele, echipamentele și, nu în ultimul rând, fondurile alocate pentru atingerea obiectivelor respective.
- **Resursele umane** necesare. Aici ne referim la **persoanele** implicate în activitatea respectivă – număr de persoane, ore de muncă estimate. Alocarea resurselor umane se face ținând cont de **expertiza necesară** (cunoștințele, deprinderile, competențele și experiența) pentru ducerea la bun sfârșit a activităților respective.
- **Resursele de informație** – documentația necesară.
- **Resursele de timp** – care trebuie alocate având în vedere că timpul este una dintre cele mai prețioase resurse din instituția școlară.
- **Resursele de autoritate si putere** – dacă este nevoie de aprobări de la forurile superioare sau implicarea altor persoane și instituții cu influență în comunitate.

⇒ *Orice resursă identificată și alocată diferitelor activități trebuie, până la urmă, transformată într-un buget al activității respective.*

Deci, bugetul nu trebuie să lipsească dintre anexele proiectului - indiferent de tipul acestuia. Echipamentele necesare se transformă în banii necesari achiziționării lor. La fel, resursa umană necesară se transformă în ore sau zile de muncă. Informația necesară capătă, aici, forma sumelor necesare achiziționării documentației respective.

Bugetul reprezintă, totodată, și o măsură a **realismului** planurilor noastre: odată constituit acest buget trebuie precizate și **sursele de finanțare**. Fără a face acest lucru, nu avem nici o certitudine că activitățile propuse vor putea fi realizate.

⇒ ***Responsabilitățile și termenele trebuie să fie foarte precise.***

Reamintim faptul că răspunderea colectivă echivalează, de fapt, cu lipsa de răspundere.

⇒ ***Indicatorii de realizare (sau de performanță) reprezintă elemente observabile ale nivelului de realizare a obiectivelor stabilite.***

Acești indicatori sunt foarte utili în fazele ulterioare, de realizare concretă și de evaluare a aplicării planului. Pe baza acestor indicatori vom stabili **dacă rezultatele scontate au fost obținute** sau **cât anume din aceste rezultate au fost realizate**. Vom da câteva exemple:

- **Pentru achiziții de materiale și echipamente:** realizarea la timp a procedurilor legale de achiziție; numărul de obiecte achiziționate sau cantitatea lor; performanțele echipamentelor achiziționate. **Exemple:** numărul de calculatoare achiziționate, tipul lor și caracteristicile lor tehnice; termenul la care calculatoarele trebuie să fie în școală; cantitățile de hârtie și de toner care vor trebui cumpărate pentru tipărirea revistei școlii; etc.
- **Pentru activitățile de pregătire a cadrelor didactice:** numărul de participanți, numărul de ore / participant; prezența la activitățile de formare; cunoștințele și deprinderile pe care participanții vor trebui să le **dovedească** la sfârșitul cursului respectiv.
- **Pentru activitățile desfășurate cu participarea membrilor comunității:** număr de participanți, gradul de implicare a participanților (de exemplu, câți ne așteptăm să ia cuvântul), nivelul așteptat de satisfacție (de exemplu, ne putem aștepta ca 90% din ei să se declare mulțumiți).

EXERCITII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Gândește-te la o activitate pe care dorești să o realizezi în viitorul apropiat. Elaborează un **plan de activitate** care să cuprindă: **obiectivele** (rezultatele așteptate), **resursele** necesare (timp, bani, informație) pentru realizarea acestei activități, **termenul** concret și câțiva **indicatori de realizare**. Realizează concret acțiunea și, la sfârșit, apreciază:

- Dacă planul a fost bun: Au fost obiectivele și termenele realiste? Au fost resursele suficiente? Dar indicatorii de realizare, au fost ei suficient de concreți?
- Cum ar trebui să-ți îmbunătățești modul de planificare? Formulând altfel obiectivele sau indicatorii de realizare? Alocând mai realist timpul și resurse?

II. Propune pentru discuția cu toți colegii în ședință un **plan de activitate a CA** care să cuprindă:

- **Obiectivele activității CA pentru trimestrul următor:** ce rezultate concrete vă așteptați să obțineți în urma funcționării CA.
- **Resursele alocate:** timpul care va fi alocat de fiecare membru pentru atingerea obiectivelor CA (inclusiv datele și durata ședințelor CA); contribuția concretă a fiecăruia, în funcție de experiența și competențele deținute (cine face și ce face); condițiile materiale necesare – încăperi, echipamente, consumabile (concret: cine le procură și unde vor fi alocate).
- **Termenele și responsabilii** pentru fiecare activitate.
- **Indicatori de realizare** (cum vă veți da seama că obiectivele au fost atinse – deci, că rezultatele scontate au fost obținute).

CAPITOLUL 5: Calitatea strategiei și a planurilor de dezvoltare. Evaluare și asigurare.

5.1. Introducere în evaluare

Scopul fundamental al existenței oricărui proiect de dezvoltare a școlii și oricărui plan anual de dezvoltare este **creșterea calității** educației oferită de fiecare unitate școlară. Nu are rost să ne facem atâtea proiecte și planuri dacă nu dorim, cu adevărat, să îmbunătățim ceea ce școala oferă comunității în termeni de educație. Important este să știm cum anume să **evaluăm efectele obținute** în urma aplicării strategiei și planurilor de dezvoltare.

⇒ *Evaluarea în educație cuprinde metodele și procedeele aplicate pentru:*

- a. *Stabilirea raportului dintre rezultatele obținute și cele intenționate;*
- b. *Corectarea rezultatelor în sensul dorit.*

Ce anume urmărim și evaluăm, pe parcursul și la sfârșitul activităților propuse:

- **Progresul:** gradul de avansare în raport cu obiectivele și termenele propuse;
- **Costurile:** concordanța / neconcordanța dintre resursele planificate și cele efectiv utilizate (finanțe, timp, dotare);
- **Rezultatele:** respectarea indicatorilor de realizare a obiectivelor propuse;
- **Calitatea:** nivelul atingerii scopului propus, “valoarea adăugată” și “valoarea creată” în urma realizării obiectivelor propuse², deci schimbările efectiv realizate – cele așteptate dar și cele neașteptate.

Experiența ne-a demonstrat că evaluarea este percepută, de cele mai multe ori ca o activitate mai puțin plăcută, chiar ca o amenințare: în general nu ne place să fim evaluați pentru că ne temem de consecințele evaluării respective. Acest lucru a rezultat **din confundarea evaluării cu controlul**. Controlul este, bineînțeles, necesar dar **evaluarea este altceva**:

⇒ *Evaluarea înseamnă, așa cum îi arată și numele, a acorda valoare unui anumit rezultat. Evaluarea nu înseamnă a controla dacă un anumit lucru s-a făcut sau nu, dacă o persoană a făcut sau nu ce se aștepta de la ea.*

De aceea, pentru a înlătura treptat această teamă de evaluare, trebuie să respectăm o serie de principii:

- **Evaluarea are ca funcție principală dezvoltarea și nu judecarea.** Prin evaluare trebuie să identificăm în primul rând ce anume mai trebuie făcut și mai puțin să judecăm ce nu s-a făcut și să descoperim vinovații. De aceea, trebuie să convingem oamenii că evaluarea le va fi utilă.
- **Evaluarea se face folosind criterii stabilite și cunoscute de toți și folosește mai multe metode și instrumente** care să se refere, pe cât posibil, la toate aspectele activității evaluate.
- **Evaluarea este cantitativă dar și calitativă.**

² Vezi mai jos ce înseamnă “valoare adăugată” și “valoare creată”

- **Evaluarea se centrează pe "valoarea adăugată" și "valoarea creată":** evaluarea va lua în considerare **progresul** realizat.
- **Evaluarea de parcurs**, (numită formativă), **va completa evaluarea finală** (numită sumativă).
- **Evaluarea se va realiza, pe cât posibil, din trei perspective:** a noastră, proprie (prin **auto-evaluare**), a colegilor noștri (prin **inter-evaluare**) și a beneficiarilor, a șefilor și altor părți interesate (prin **evaluare externă**)

Ca urmare, se schimbă metodele și instrumentele care pot fi folosite în evaluare. Totalitatea instrumentelor de evaluare pe care le folosim formează ceea ce se numește un "**portofoliu**". Portofoliul poate cuprinde:

- Fișe de auto-evaluare și declarații de intenție;
- Ghiduri pentru interviuri;
- Ghiduri de observație;
- Diferite tipuri de proiect;
- Modele de rapoarte scrise;
- Diferite fișe de apreciere;
- Fișe de analiză a documentelor școlii;
- Înregistrări video;
- Obiecte concrete - rezultatele "materiale" ale proiectului.

⇒ *Metodele și instrumentele de evaluare trebuie să corespundă scopurilor și obiectivelor urmărite. De aceea, ele nu pot fi identice pentru toate unitățile școlare. Ca urmare, și portofoliile vor fi diferite.*

EXERCII ȘI TEME DE REFLECȚIE:

I. Concepe o listă de verificare care să cuprindă toate activitățile planificate din luna curentă. Completează lista după modelul de mai jos:

Activitatea	Termen de realizare	Realizată la termen DA / NU	Motivul nerealizării	Măsuri luate
Activitatea 1				
Activitatea 2				
.....				

II. Concepe un chestionar (listă scrisă se întrebări) sau un **ghid de interviu** (listă de întrebări pe care să le folosești în discuții) pentru evaluarea nivelului de satisfacție a participanților la una din acțiunile realizate de școală în cadrul comunității.

5.2. Asigurarea calității

⇒ *La modul cel mai general calitatea este asociată cu un nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, cât de “bun” sau de “rău” este cineva sau ceva.*

Deci, spunem că a crescut calitatea educației atunci când constatăm că elevii noștri sunt mai **bine** pregătiți, că școala le oferă cunoștințe **utile**, că absolvenții noștri se descurcă **mai bine** în viața profesională și în societate etc.

⇒ *Deci este vizibil că definirea calității depinde de modul în care noi, ca națiune, ca sistem de educație și ca unitate școlară definim ceea ce este bun, util, necesar pentru elevii noștri.*

De aceea trebuie să ne fie foarte clar și să avem, cu toții, aceeași viziune asupra a ceea ce înseamnă, “mai bun” și “mai util” pentru elevii noștri. Pentru aceasta:

- trebuie să cunoaștem **politicile educaționale naționale** (adică țintele strategice ale proiectelor naționale de reformă a învățământului);
- trebuie să clarificăm, noi înșine, **ceea ce vrea comunitatea de la școală**, care sunt serviciile educaționale pe care trebuie să le ofere și care sunt competențele pe care trebuie să le dezvolte.

După ce ne-am clarificat valorile și principiile după care ne definim conceptul **propriu** de calitate, trecem la stabilirea indicatorilor în funcție de care urmărim creșterea calității. Acești indicatori pot fi grupați în mai multe **categorii**.

Categorii de indicatori și indicatori ai calității educației oferite de școală:

Creșterea calității educației oferite de școală se poate realiza prin:

- **Creșterea calității activității elevilor:**
 - îmbogățirea experiențelor de învățare ale elevilor prin noi strategii și metode de învățare, prin interacțiunea cu alți elevi etc.;
 - creșterea performanțelor elevilor - rezultatele școlare, rezultatele la examene, educația pentru folosirea noilor tehnologii de informare și comunicare, educația civică și pentru “cetățenia democratică” etc.
- **Creșterea calității instruirii** prin intervenții asupra:
 - scopurilor și obiectivelor;
 - manualelor și materialelor didactice;
 - programe speciale de recuperare și de individualizare a educației.
- **Creșterea calității evaluării:**
 - observarea sistematică a activității elevilor;
 - evaluarea permanentă a performanțelor elevilor;
 - elaborarea de portofolii de evaluare etc.
- **Creșterea calității mediului de învățare:**
 - mărimea clasei;
 - ambianța și climatul din clasă;
 - achiziția de mobilier și a unor noi echipamente care să îmbunătățească climatul și ambianța.

- **Creșterea calității vieții școlare:**
 - siguranța fizică și psihică a elevilor în școală;
 - calitatea relației profesor-elev;
 - accesul la educație pentru grupurile dezavantajate;
 - accesul la servicii de consultanță, consiliere și orientare pentru carieră.
- **Creșterea calității managementului școlar:**
 - proiectarea dezvoltării școlare;
 - formarea și dezvoltarea personalului;
 - relațiile inter-personale;
 - cultura școlii – valorile, normele, mentalitățile, modurile de gândire etc.
- **Creșterea calității personalului:**
 - dezvoltarea competenței generale a profesorilor - cunoașterea limbilor străine, utilizarea tehnologiilor moderne, informarea pedagogică etc.;
 - dezvoltarea unor noi strategii, metode și stiluri de predare, dezvoltarea materialelor didactice etc.;
 - îmbunătățirea caracteristicilor personale – formare inițială, experiență didactică, grade didactice, vârsta etc.;
 - îmbunătățirea formării profesorilor la nivelul școlii prin schimburi de experiență, predare în echipe etc.);
 - îmbunătățirea formării externe a profesorilor – la CCD, în cadrul proiectelor de reformă etc.
- **Creșterea capacității financiare a școlii** - creșterea capacității de a accesa resurse financiare (indiferent de sursă).
- **Creșterea nivelului de satisfacție a părinților, elevilor, întregii comunități față de educația oferită de școală:**
 - creșterea prestigiului școlii în comunitate – ceea ce poate duce la atragerea unor resurse educaționale sporite;
 - nivelul de participare a părinților și altor membri ai comunității la viața școlară.
- **Extinderea serviciilor educaționale oferite comunității** – programe de educație a adulților, consultanță juridică, educație sanitară etc.
- **Creșterea relevanței și utilității educației oferite de către școală pentru nevoile prezente și viitoare ale copiilor și tinerilor:**
 - creșterea nivelului de autonomie și responsabilitate a elevilor pentru propria lor învățare - elevii sunt “învățați să învețe” și să se orienteze în societate;
 - creșterea procentului absolvenților care își continuă studiile;
 - creșterea procentului absolvenților care își găsesc repede un loc de muncă.
- **Îmbunătățirea relațiilor dintre componentele sistemelor de calitate.** De exemplu, noile programe de studiu, combinate cu o mai bună calificare a profesorilor vor duce la o reușită sporită a elevilor la examenele naționale și la șanse sporite de a-și găsi repede un loc de muncă. Poate fi realizată orice combinație a categoriilor de indicatori expuse mai sus.

Este evident că urmărirea constantă a tuturor acestor categorii de indicatori este foarte dificilă. De aceea, școala, împreună cu CA, trebuie să **selecteze** acei indicatori care sunt considerați cei mai relevanți și să-i grupeze într-un sistem coerent. Desigur, există și **indicatori naționali**

privind calitatea educației iar aceștia trebuie, oricum urmăriți și evaluați. Dar, în afara acestora, există și **indicatori specifici** determinați de condițiile concrete în care funcționează școala: de exemplu, unele școli au nevoie să crească participarea la educație a unor grupuri dezavantajate (romi etc.); alte școli au probleme cu asigurarea unui minim de materiale și mijloace didactice; foarte multe școli au probleme legate de calificarea cadrelor didactice; etc.

⇒ ***Totalitatea metodelor și instrumentelor, grupate într-un sistem coerent și utilizate pentru menținerea și ridicarea calității educației oferite de către școală constituie sistemul de management și de asigurare a calității. Acest sistem trebuie, la rândul lui proiectat, aplicat și evaluat.***

Sistemul de management și de asigurare a calității se construiește prin negociere în cadrul CA care hotărăște:

- lista indicatorilor de calitate utilizați – naționali și locali;
- responsabilitățile în asigurarea calității pentru fiecare membru al CA; de exemplu, membrii CA din afara școlii pot evalua nivelul de satisfacție a membrilor comunității față de educația oferită de școală sau prestigiul școlii în comunitate;
- instrumentele de evaluare utilizate pentru fiecare indicator;
- modalitățile de raportare în cadrul CA și termenele la care se realizează raportarea;
- modul de utilizare a rezultatelor evaluării, inclusiv modul concret de revizuire a proiectului de dezvoltare a școlii și a planurilor anuale, dacă este cazul.

⇒ ***Asigurarea calității nu este o responsabilitate exclusivă a școlii. Întreaga comunitate este responsabilă, împreună cu școala, de calitatea educației și trebuie să participe la sistemul de asigurare a calității.***

Care este **rostul** sistemului de management și de asigurare a calității? Evident, răspunsul poate fi doar unul: **creșterea calității educației oferite de către școală**. Un astfel de sistem arată zonele în care calitatea lasă de dorit (cum poate fi pregătirea profesorilor, asigurarea accesului la educație pentru grupurile dezavantajate, dotarea cu echipamente etc.). Toate aceste zone sunt susceptibile de a fi îmbunătățite, deci **se pot constitui în ținte strategice pentru dezvoltarea ulterioară** a școlii.

Astfel, **evaluarea și asigurarea calității încheie, în mod firesc ciclul de proiectare**. Un anumit proiect de dezvoltare școlară, împreună cu planurile anuale asociate, determină anumite schimbări în școală și comunitate. Aceste schimbări, evaluate, ne arată modul în care crește calitatea educației oferite dar și ariile în care este necesară o mai mare dezvoltare. Aceste zone se pot constitui în ținte strategice pentru noile proiecte și planuri de dezvoltare a școlii.

⇒ ***Sistemul de management și de asigurare a calității are drept principală funcție orientarea dezvoltării unității școlare în direcția creșterii calității educației oferită membrilor comunității și comunității în ansamblul ei.***

EXERCII ȘI TEME DE REFLECIE:

I. Gândește-te singur care sunt cei mai importanți indicatori ai calității educației oferite de școală? Cum pot fi ei influențați? Este posibilă influențarea lor pe termen scurt sau este nevoie de o gândire pe termen lung? Este posibilă influențarea lor prin eforturile tale, personale, sau este nevoie de colaborarea altor persoane și grupuri din școală și din afara ei? Care sunt aceste grupuri și persoane? Cum îi poți tu influența și motiva pentru a participa la asigurarea calității?

II. Organizați o ședință a CA dedicată exclusiv calității educației oferite de școală:

- Stabiliți data ședinței.
- Invitați la ședință un inspector școlar, ca persoană-resursă.
- Studiați lista de indicatori. Fiecare membru al CA va propune 5 - 10 indicatori care să fie discutați în CA.
- Stabiliți, prin negociere, în ședința specială, un număr de 10 – 15 indicatori de calitate.
- Stabiliți instrumentele de evaluare și cine va fi responsabil cu elaborarea acestor instrumente. Solicitați ajutorul inspectorului școlar, dacă este nevoie, pentru elaborarea acestor instrumente.
- Stabiliți termenele pentru elaborarea instrumentelor de evaluare.
- Stabiliți cine va fi responsabil cu aplicarea fiecărui instrument și pentru întocmirea raportului de evaluare.
- Stabiliți termenele până la care vor fi aplicate instrumentele de evaluare.
- Stabiliți data următoarei întâlniri a CA dedicată asigurării calității în care vor fi discutate rapoartele de evaluare.

În această a doua ședință veți reevalua țintele strategice și, dacă este cazul, veți revizui proiectul de dezvoltare a școlii.

ANEXE:

Anexa 1: Informații adiacente

Cap. 1: Diagnoză și analiza de nevoi

1. Continuitate și schimbare: ce și de ce schimbăm?

În planificarea schimbării la nivelul școlii, prin strategii și planuri de dezvoltare, trebuie să avem în vedere două aspecte:

- Pe de o parte trebuie **să renunțăm la "mirajul certitudinii"**: puține lucruri sunt certe în lumea în care trăim. Suntem nevoiți, de asemenea, să acceptăm faptul că mediul social în care trăim evoluează într-un mod greu de anticipat și că într-un mediu necunoscut și/sau imprevizibil. Ca urmare, **schimbarea a devenit starea normală iar nu stabilitatea** și, oricât de neplăcut ar fi, trebuie să ne obișnuim să gândim că "singura certitudine este că ziua de mâine ne va surprinde pe toți".
- Pe de altă parte trebuie să ne obișnuim cu ideea că **putem influența procesul de dezvoltare personală și a unității școlare** în funcție de ceea ce credem noi că este bine pentru noi și pentru copiii noștri. De aceea, procesele de **planificare**, de **negociere** a dezvoltării unității școlare între diferiții actori și de **evaluare** a rezultatelor acestei dezvoltări devin extrem de importante. Într-un mediu turbulent devine mult mai important **să știi ce vrei, să faci ceea ce ți-ai planificat și să verifici dacă ceea ce ai făcut a avut rezultatele scontate**.

Tot mai insistent, sub presiunea societății cunoașterii, a globalizării și a impactului noilor tehnologii de informare și comunicare, școala este "somată" să răspundă la câteva întrebări cheie cum ar fi:

- Ce fel de educație oferă școala având în vedere că nimeni nu poate ști cum va arăta societatea pentru care îi pregătim pe copii și tineri? Este mai mult decât evident faptul că societatea de azi, în care absolvenții de clasa a XII-a se vor integra arată cu totul altfel decât acum 12 ani când absolvenții de acum intrau în clasa I.
- Care pot fi, în acest context, finalitățile și, mai ales, conținuturile educației? De exemplu, idealul educațional de acum se potrivește cu cel promovat acum 12 sau 14 ani? Dar structura ciclurilor școlare sau a disciplinelor?
- Ce cunoștințe oferim copiilor și tinerilor având în vedere rata extraordinară de perisabilitate a acestora? Oare le mai sunt de folos absolvenților de acum, cunoștințele predate, să spunem, în clasa a V-a?
- Ne mai putem permite o "școală muzeu", orientată spre trecut (în care copiii și tinerii urmăresc evoluția societății și a cunoașterii în diferite domenii) sau avem nevoie de o școală care îi pregătește pentru viitor (în care accentul se pune pe dezvoltarea adaptabilității și a competențelor sociale și de comunicare)?
- Cum se asigură **relevanța învățării, predării și vieții școlare** pentru indivizi, comunități locale dar și pentru inevitabila globalizare? Chiar dacă școala noastră se află într-un sat izolat, aflat la distanță mare de oraș, trebuie să ne gândim să oferim absolvenților "voința" și "putința" de a schimba aceasta stare de lucruri, de a alege unde și cum să trăiască.

- Ce fel de experiențe de învățare trebuie să ofere școala având în vedere **multiplele fațete ale persoanei umane** (persoana umană se manifestă concomitent pe multiple planuri, ca persoană tehnologică, economică, politică, socială, culturală, care învață permanent și trăiește într-un sat global, înalt tehnologizat, bazat pe economia cunoașterii, dar, în același timp, multicultural)?
- Cum este dezvoltată, prin viața școlară, **învățarea autonomă** a elevului ca activitate pe tot parcursul vieții?
- **Cum își pot dezvolta elevii înșiși personalitatea** valorificând oportunitățile oferite de către școală? Aici devine important modul în care educabilii sunt încurajați de către școală să preia inițiativa propriei dezvoltări, **inițiind** programe educaționale specifice: participarea educabililor la stabilirea obiectivelor educaționale și la dezvoltarea instituțională este un exemplu grăitor de “valoare creată”.

O schimbare are șanse de succes numai și numai dacă situația concretă prezintă două caracteristici esențiale complementare:

- Un factor extern, anume nevoia de performanță: o schimbare va avea succes numai dacă este o nevoie obiectivă, măsurabilă, concretizată prin presiuni externe de a face lucrurile mai bine. De exemplu, dacă agenții economici și alți angajatori afirmă că absolvenții învățământului obligatoriu nu dețin competențele necesare integrării în viața activă, schimbarea este necesară.
- Un factor intern, anume nemulțumirea față de situația prezentă. Degeaba fac angajatorii și alți reprezentanți ai comunității presiuni în direcția schimbării conținuturilor educației dacă noi suntem mulțumiți de modul în care școala face educație.

Ca urmare, orice schimbare dorim să inițiem în școală trebuie să se bazeze pe o nevoie evidentă de a spori nivelul de performanță al școlii grefată pe nemulțumirea grupurilor majore de interes (cadre didactice, părinți, elevi etc.) față de modul în care decurg lucrurile în prezent. Pentru a identifica acești factori obiectivi și subiectivi este necesară aplicarea unor metode specifice de diagnoză și de analiză a nevoilor educaționale care vor fi prezentate în paragraful următor.

2. Metode de diagnoză și de analiză a nevoilor educaționale ale comunității. Diagnoza mediului intern și extern al unității școlare

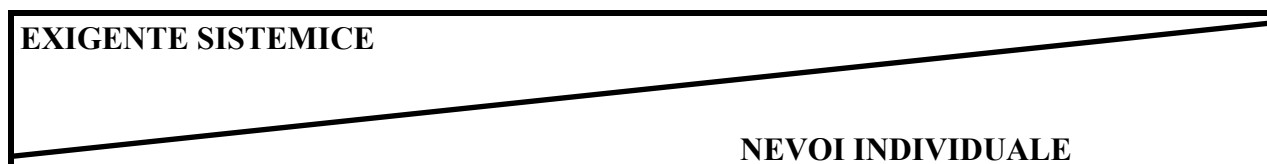
Multe proiecte educaționale eșuează tocmai din cauza lipsei unei **analize adecvate a nevoilor**. O diagnoză greșită poate avea drept cauze fie subestimarea problemelor și supraestimarea calităților proprii (“la noi totul este bine, nu mai trebuie să schimbăm nimic”), fie supralicitarea problemelor și neglijarea resurselor și a oportunităților (“nu avem de nici unele, problemele sunt mari și nu putem face nimic pentru a le rezolva”).

De aceea, fără o diagnoză **sinceră** a situației existente, orice proces de planificare are toate șansele să eșueze deoarece pornește de la premise false. Deși anumite nevoi pot deveni evidente și după ce planul a început să fie aplicat, este important să ne asigurăm, pe cât posibil, că proiectul abordează nevoile deja identificate.

Este de reținut și faptul că, de obicei, participanții la un anumit program educațional - școlar sau de altă natură - pornesc de la niveluri diferite de înțelegere. Ca urmare, nu întotdeauna **nevoia** de educație se suprapune **cererii** de educație. Exemplul notoriu în acest sens este opțiunea multor absolvenți de liceu pentru continuarea studiilor la facultățile de drept și studii economice (o

cerere mare), în condițiile în care piața este deja saturată, foarte puțini absolvenți găsind de lucru în domeniile respective (o nevoie redusă).

Indiferent de metodele sau procedeele utilizate, este esențială păstrarea echilibrului optim între **nevoile generale** și cele **individuale**. De exemplu, în proiectarea programelor de dezvoltare a resursei umane – programele de formare și dezvoltare profesională, poate fi definit un **continuum**, care determină, în funcție de gradul de satisfacere a **exigențelor sistemice și a nevoilor individuale**, **ținta strategică** a programului avut în vedere (vezi figura de mai jos). În funcție de raportul de prioritate între nevoile sistemice și cele individuale, ținta programului de dezvoltare profesională poate fi:



1. Ameliorarea competențelor ansamblului corpului profesoral pentru îndeplinirea sarcinilor profesionale colective.

2. Ameliorarea competențelor individuale pentru îndeplinirea sarcinilor profesionale individuale.

3. Ameliorarea competențelor individuale în vederea promovării în carieră.

4. Adâncirea cunoașterii unui domeniu în vederea dezvoltării profesionale.

5. Lărgirea experienței într-un domeniu în vederea dezvoltării personale.

Concluzia pe care o putem trage, pornind de la acest exemplu este că, în condiții de reformă, când primează nevoile generale față de cele individuale, proiectarea dezvoltării instituționale va trebui să țină seama cu precădere de **nevoia de educație** (definită la nivel național, regional și local) și mai puțin de **cererea** exprimată de diferitele grupuri de interes. Ca urmare, în astfel de condiții, negocierea proiectului de dezvoltare în CA poate deveni dificilă.

În afara metodelor de analiză de nevoi deja prezentate, mai putem adăuga:

E. Cunoașterea grupurilor de interes reprezintă o altă metodă pe care o recomandăm cu căldură în acest proiect. Diferitele grupuri de interes pot avea - și, de obicei, au - interese diferite și, prin urmare, fac presiuni în legătură cu formularea obiectivelor și cu alocarea resurselor pentru dezvoltare. Cele mai importante grupuri de interes sunt: părinții, elevii, corpul profesoral dintr-o anumită specialitate sau zonă geografică, administrația învățământului, administrația locală, agenții economici, comunități etnice și religioase, instituții și organizații de interes local și național. Ca urmare, cunoașterea celor mai importante grupuri de interes, a cerințelor lor concrete privind educația și formarea, precum și a relațiilor lor cu unitatea școlară este un instrument foarte util în mâinile directorului în procesul de dezvoltare instituțională. Trebuie să cunoaștem, pentru fiecare grup de interes:

- Cererea exprimată de educație – adică modul în care părinții, administrația locală etc., văd rolul școlii și al educației în succesul școlar și profesional al elevilor și în care văd serviciile pe care școala le poate oferi;
- Concordanța intereselor și a valorilor promovate cu interesele și valorile promovate de către școală;
- Ponderea și influența în comunitate;

- Modul de participare la decizia comunitară;
- Legăturile cu alte grupuri de interes (dacă sunt conflictuale sau nu);
- Nivelul – actual și potențial – al participării la viața școlară;
- Resursele pe care le pun sau le-ar putea pune la dispoziția școlii;
- Istoricul relațiilor cu fiecare grup major de interes;
- Lideri de opinie sau alte persoane cu influență în comunitate;

F. Auditul este un instrument complex, care presupune un demers obiectiv, independent, de observare, analizare, evaluare și recomandare, ce își propune să estimeze capacitatea unei organizații de a rezolva problemele cu care se confruntă.

Auditul, realizat, de regulă de persoane din afara organizației școlare, se utilizează ca metodă de **diagnosticare a cauzelor** ce au generat probleme, de **evaluare a importanței lor** și de **formulare a recomandărilor**. Astfel definit, auditul, ca metodă de diagnoză, nu se reduce numai la aspectele financiar-contabile.

Obiectivele auditului ca instrument de diagnoză pot fi:

- clarificarea situației școlii: identificarea punctelor tari (de dezvoltat) și a celor slabe (de corectat);
- culegerea de informații necesare selectării priorităților de dezvoltare.

Iată, ca exemplu, câteva **domenii de interes** în care poate fi folosit auditul la nivelul școlii:

- **progresul școlar**: modul de înregistrare & evaluare;
- **oferta curriculară**: nivelul de accesibilitate și de realizabilitate;
- **managementul școlar**: eficiență, calitate, stilurile manageriale etc;
- **predarea diferitelor discipline**: relațiile profesor-elevi, experiențele de învățare oferite, satisfacția elevilor și a părinților etc.
- **parteneriatele organizaționale**: cantitate și calitate, efectele asupra școlii, impactul asupra comunității;
- **auditul resurselor** – calitatea și eficiența folosirii resurselor, în special a celor financiare; (din păcate, la noi, auditul este înțeles numai din această perspectivă financiară, ceea ce îi reduce mult din potențial).

G. Metoda celor 5 "DE CE?" este o metodă simplă dar și foarte eficientă, care poate fi folosită pentru identificarea cauzelor ascunse ale problemelor din școală. Ea presupune, punerea de cinci ori a întrebării respective, prima dată problemei identificate, următoarele, răspunsurilor la întrebarea precedentă.

De exemplu, problema poate fi:

Părinții nu vin la ședințe. DE CE? (1) Pentru că nu-i interesează ce se întâmplă în școală. DE CE? (2) Pentru că nu primesc informațiile care îi interesează. DE CE? (3) Pentru că nimeni nu i-a întrebat ce vor de la școală. DE CE? (4) Pentru că profesorii și directorii sunt interesați numai de ceea ce se întâmplă în școală, mai ales de parcurgerea programei. DE CE? (5). Pentru că în școală procesul de educație este centrat pe profesor - aceasta fiind cauza adâncă a problemei respective.

H. Metoda celor 5 "CUM?" este similară celei de mai sus, dar se concentrază pe **moduri**, fiind utilă în diagnoza unor **proceduri** existente dar, mai ales, în stabilirea unor noi. Formulând, succesiv, întrebarea "cum" se previne și se evită superficialitatea în culegerea informațiilor.

Exemplu:

Trebuie să-i facem pe elevi să aibă o atitudine pozitivă față de școală. CUM? (1). Trebuie să-i implicăm mai mult în procesul de educație. CUM? (2). Trebuie să folosim metode de lucru participative. CUM? (3) Pregătindu-i mai bine pe profesori. CUM? (4). Organizând, în școală, un stagiul de formare. CUM? (5) Consultarea expertizei existente și elaborarea, în parteneriat, a unui stagiul de formare de trei zile în vacanța de Paști.

Cap. 2: Negocierea și decizia la nivelul comunității

1. Procesul decizional la nivelul comunității locale.

Etapele procesului decizional sunt:

- Înainte de luarea deciziei (adică **etapa pre-decizională**) trebuie să facem următorii pași:
 - **Definirea problemei** care trebuie rezolvată prin decizia respectivă. De multe ori, ceea ce percepem și este evident nu este problema propriu-zisă ci numai o manifestare a acesteia.
 - **Colectarea datelor relevante** și identificarea **cauzelor reale** ale problemei respective. Dacă este cazul, vorbim cu alte persoane implicate, studiem documentele puse la dispoziție de părți sau consultăm experți (în cazul nostru – un avocat, un contabil etc.).
 - **Dezvoltarea soluțiilor alternative** este pasul următor. De obicei – din grabă, din plictiseală, din lipsă de timp - suntem tentați să aplicăm prima soluție a problemei respective care ne vine în minte dar care nu este întotdeauna și cea optimă. De aceea, este bine să ne obișnuim să continuăm căutarea soluțiilor și după ce am găsit o primă soluție posibilă. Alegerea va deveni posibilă și eficientă numai după ce în mintea noastră s-au conturat mai multe soluții posibile.
 - **Aprecierea consecințelor posibile și probabile ale fiecărei soluții și consultarea părților interesate.** Numai după ce facem această estimare vom putea alege soluția optimă la problema noastră.
- A doua etapă este **faza decizională propriu-zisă** în care se realizează **selectarea** soluției optime. Alegerea respectivă poate fi făcută individual sau în colectiv (vezi, mai jos, paragraful al treilea al acestui capitol dedicat participării la decizie a personalului și a comunității).
- Este absolut necesară și o fază sau **etapă post-decizională** (după luarea deciziei) în care să vedem care sunt urmările deciziei noastre. Acum trebuie să:
 - **comunicăm decizia luată** – tuturor părților interesate, având în vedere că putem cere respectarea deciziei numai după ce suntem siguri că toată lumea a fost informată;
 - **aplicăm soluția aleasă** având grijă ca fiecare din cei implicați să realizeze partea ce-i revine din decizia respectivă;
 - **evaluăm rezultatele obținute** – cu alte cuvinte dacă și în ce măsură problema a fost rezolvată, dacă toată lumea este mulțumită de soluția respectivă și dacă sunt necesare acțiuni corective (eventual, o reluare a procesului decizional în cazul în care soluția aleasă nu a dus la rezolvarea problemei).

2. Participarea la decizie a personalului și a comunității

Când vorbim de implicare și de participare, trebuie să avem în vedere două aspecte complementare:

- Primul îl reprezintă modul în care managerii **solicită** implicarea personalului în luarea deciziilor corespunzătoare, altfel spus, modul în care este făcută posibilă și încurajată **participarea**. Vorbim de participare atunci când ne referim la structurile, modurile și procedurile prin care diferite grupuri și persoane sunt implicate în luarea deciziei.
- Al doilea aspect se referă la ceea ce-i determină pe oameni să **dorească** să se implice în luarea și ducerea la îndeplinire a deciziilor, ceea ce-i face să participe la viața organizației.

Este bine să fim conștienți de acești doi poli – obiectiv și subiectiv – ai participării deoarece problemele care pot să apară se referă la ambele laturi. De exemplu, este necesară crearea structurilor și procedurilor de participare numai pe măsură ce se manifestă dorința de implicare: degeaba creăm structuri dacă părinții, elevii sau profesorii **nu vor** să participe la luarea deciziei. De asemenea, trebuie păstrat un nivel optim de participare, pentru fiecare grup de interes, evitând atât **sub-participarea** (adică lipsa participării grupurilor de interes la deciziile importante – care creează frustrări și conflicte) cât și **supra-participarea** (solicitarea părerii acestor grupuri pentru toate deciziile, inclusiv cele minore sau de rutină – care duce la plictiseală).

Mecanismele implicării și ale participării sunt relativ cunoscute, neexistând, practic, lucrare de management apărută în ultimele trei decenii care să nu atingă, implicit sau explicit, această arie problematică. Printre motivele acestei atenții deosebite putem enumera:

- faptul că nu există decizie “bună” sau “rea” în mod absolut ci decizie adecvată sau inadecvată unei situații concrete;
- inadecvarea structurilor organizaționale tradiționale (mai ales cele centralizate și birocratice) la un mediu social în continuă și rapidă schimbare;
- presiunile (sociale, politice, sindicale, culturale etc.) în direcția integrării unor valori fundamentale cum ar fi democrația, libertatea, pluralismul etc. în culturile tuturor organizațiilor;
- creșterea nivelului de cultură și educație din societate (regimurile politice autoritare se impun cu mai mare ușurință în societățile cu un nivel redus de educație);
- constatarea că oamenii mulțumiți lucrează, de cele mai multe ori, cu eficiență sporită.

Până nu demult se considera că obținerea unui plus de participare la decizie a unei părți înseamnă pierderea controlului de către cealaltă parte. Rezolvarea unor astfel de situații se realiza numai în mod adversativ ("care pe care"). În prezent situația tinde să se schimbe radical: sporirea participării începe să fie considerată ca un mijloc privilegiat de **creștere a controlului tuturor părților asupra activității organizației**.

Din punct de vedere "tehnic", pot fi stabilite mai multe **tipuri și forme** ale participării. Astfel, putem distinge între participarea **formală** (realizată prin structuri specifice explicite, normate, stabilite la nivel organizațional) și participarea **informală** (spontană, nestructurată, realizată "de la om la om").

O altă diferențiere importantă este cea între participarea **directă** (a tuturor persoanelor și grupurilor implicate) și participarea **indirectă** (realizată prin reprezentanți - lideri sindicali, purtători de cuvânt etc.).

Există, luând în considerare factorii descriși mai sus, **șapte trepte (niveluri) ale participării** angajaților la conducerea unei organizații:

1. **Consultarea** și crearea unor comitete consultative la diferite niveluri ale organizației;
2. **Îmbogățirea atribuțiilor** care duce la creșterea autocontrolului și a posibilităților individuale de decizie la locul de muncă;
3. **Stiluri participative de management** și reprezentarea angajaților la nivelul conducerii organizației;
4. **Negocierea colectivă** a diferitelor aspecte de interes mutual, inclusiv la nivel strategic;
5. **Consilii ale salariaților** – luarea în comun a deciziei în toate problemele de personal, inclusiv prin accesul acestor organisme la informația strategică; subliniem faptul că aceste Consilii nu aparțin mișcării sindicale;
6. **Reprezentarea salariaților la nivelul Consiliului de Administrație** (sau echivalent) - chiar la nivel paritar;
7. **Controlul angajaților asupra managementului.**

Având în vedere toate cele supuse mai sus, considerăm că **implicarea și participarea conștientă a tuturor părților interesate** drept o premisă esențială de asigurare a dezvoltării instituției școlare: numai cei încurajați și educați să se implice, să participe la viața comunitară, **vor ști, vor dori și vor putea** să o facă pe tot parcursul vieții.

Totodată, trebuie avută în vedere necesitatea **reciprocității** în relațiile comunitare: **nu numai o participare a comunității la viața școlii, ci și o implicare activă a școlii în viața comunitară.**

Această tendință este deja prezentă în cele mai recente reforme educaționale. De exemplu, la noi și în alte țări, au fost luate o serie de măsuri cum ar fi:

- Elevii, părinții și comunitatea în general au un cuvânt de spus în proiectarea curriculum-ului la decizia școlii.
- Inspectorii generali și directorii cu pregătire și aptitudini manageriale țin cont, tot mai mult, de consiliile consultative ale elevilor.
- Comitetele de părinți iau decizii privind dotarea școlii cu echipamente și auxiliare curriculare.

Ca urmare, considerăm ca inevitabilă evoluția stilurilor manageriale spre întărirea participării la procesul decizional pentru toate grupurile de interes din educație. Acest lucru se poate face numai prin trecerea de la un **management centrat pe control** la un **management centrat pe implicare și participare.**

3. Cultura negocierii și a participării

Cultura organizațională reprezintă un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte.

Cultura organizațională **mijlocește** (facilitând sau, dimpotrivă blocând sau deformând) **toate schimburile dintre școală și comunitate** (după cum încearcă să sugereze figura de mai jos):



Chiar dacă școala este conștientă atât de nevoile cât și de resursele oferite de comunitate, modul în care acestea sunt înțelese, interpretate și utilizate este dependent de setul de valori dominante. Astfel, multe din resursele comunitare nu sunt utilizate deoarece sunt considerate ca fără valoare sau contravenind "intereselor" școlii. Totodată, chiar dacă școala are o viziune, derivată din cercetarea - de specialitate sau proprie - și din politicile și strategiile naționale, regionale și locale de reformă, ea este construită tot pornind de la propriile valori, înțelesuri sau reprezentări. De exemplu, conceptul de "șanse egale" oferite minorității romilor, poate fi introdus având în vedere fie segregarea (separarea) reprezentanților etniilor din școală sau integrarea lor.

Normele, valorile și credințele conducătoare reprezintă elementele fundamentale care formează "structura de adâncime" a culturii și care sunt strâns legate de mediul în care funcționează organizația respectivă.

- **Normele** reprezintă modul în care un grup sau, în cazul nostru, o organizație definește ceea ce este "drept" / "corect" și "nedrept" / "greșit". Ele pot fi dezvoltate la nivel formal - începând cu sistemul legislativ până la regulamente interne - sau informal - coduri morale, coduri nescrise de conduită profesională etc. Normele stabilesc "cum trebuie să mă port" - neexistând alternative admise la comportamentul prescris. De exemplu, o regulă nescrisă în multe școli este așezarea copiilor romi sau a "golanilor" în ultima bancă, să nu "deranjeze" ora.
- **Valorile** definesc ceea ce este "bun" și "rău" pentru membrii organizației - fiind strâns legate de **idealurile** grupului respectiv. Deci ele stabilesc "cum ar fi de dorit să mă port, spre ce aspir prin conduita mea". În consecință, valorile sunt puse în joc pentru a alege între mai multe alternative posibile de acțiune. De exemplu, așa cum am mai spus, putem acorda o atenție deosebită romilor având ca valoare subiacentă **segregarea** ("numai între ei se pot exprima, își pot manifesta elementele culturale") sau **integrarea** ("dezvoltarea și îmbogățirea propriei culturi se poate realiza numai printr-un dialog intercultural").

- **Credințele conducătoare** sunt valori puternic internalizate, cu rol central în "dirijarea" comportamentului individual: cum se spune, credința poate muta munții, poate crea eroi sau martiri.

Dorim să atragem atenția că, din acest punct de vedere există o serie de probleme ale analizei culturii organizaționale:

- În toate marile organizații nu există o cultură monolitică și coerentă de tip "bloc", ci aglomerări de **subculturi** articulate printr-o serie de trăsături comune dar care pot avea multe componente diferite, chiar contradictorii - putem da aici exemplul profesorilor apreciați de colegi dar nu și de elevi.
- La fel cum personalitatea umană este definită mai ales prin acele trăsături care o singularizează, cultura unei școli este determinată, la rândul ei, de ceea ce o **diferențiază** față de celelalte organizații similare - altfel nu s-ar explica preferința elevilor, părinților sau profesorilor pentru anumite instituții școlare, dincolo de diferența (reală sau ipotetică) de valoare sau de "imagine".
- Așa cum se pot constata diferențe mai mari între elevii care fac parte din aceeași clasă decât între clasele dintr-o anumită școală, deosebirile între culturile școlilor, chiar învecinate, pot fi mai mari chiar decât cele, să spunem, dintre "provinciile istorice".

De aceea, caracterizările generale au o valoare limitată, orientativă, relevând puncte de reper, dominante sau tendințe, neavând valabilitate în **fiecare** din organizațiile școlare concrete. Totuși, considerăm cunoașterea la acest nivel ca absolut necesară, **pentru a putea identifica acele elemente culturale esențiale pentru a schimba ceea ce e de schimbat și a păstra a ceea ce e de păstrat** în cadrul proceselor de dezvoltare instituțională.

Ca urmare, noile proiecte și planuri de dezvoltare **trebuie** negociate cu elevii (de exemplu, pentru păstrarea unui climat corespunzător în școală), cu părinții, cu administrația locală și cu agenții economice (de pildă, pentru obținerea unor resurse financiare suplimentare), cu profesorii și cu inspectoratul (pentru a asigura, de exemplu, un personal corespunzător calificat).

La modul cel mai general, negocierea poate fi definită ca: interacțiunea între grupuri și/sau persoane cu interese și obiective inițiale divergente, care vizează, după discutarea și confruntarea pozițiilor, obținerea unui acord și luarea unor decizii comune.

După cum se poate observa, considerăm persoanele sau grupurile ce negociază **parteneri** și nu **opozanți**, noi trebuind să urmărim, cu cea mai desăvârșită bună credință, soluția **optimă**, care să satisfacă, pe cât posibil, **toate** părțile angajate în negociere (nu doar propriile noastre nevoi și interese).

Pentru a avea succes în negociere, nu trebuie pierdute din vedere trei **"zone majore de interes"**:

- **"Noi"**: obiectivele proprii, stabilite cât mai precis și mai realist, nu numai pe baza constrângerilor imediate ci și pe termen mediu; punctele tari și slăbiciunile; minimul acceptabil și marja de acțiune, precum și compromisul considerat ca optim; resursele, argumentele și mijloacele de presiune ce pot fi utilizate.
- **"Partenerul"**: interesele specifice; ce poate pierde sau câștiga; adevăratele lui nevoi; punctele tari și slăbiciunile; argumentele, resursele și mijloacele de presiune de care dispune.
- **"Procesul"**: tacticile ce pot fi folosite și "capcanele" de evitat: gestiunea timpului; argumentele și atitudinile utilizabile în construirea sinergiei.

De asemenea, în procesul de negociere trebuie respectate o serie de **principii**:

- **"Ce ție nu-ți place, altuia nu-i face"**: evitați interpretările abuzive și atacurile personale; nu forțați mâna și dați timp de reflecție; lăsați, întotdeauna, o porțiță de ieșire prin lansarea unei alternative.
- **Jucați "câștigător / câștigător"**: nu adoptați poziții "extremiste" și lăsați, întotdeauna, o marjă de siguranță; renunțați la "paternitatea" unei idei, dacă astfel are șanse mai mari de impunere; este mai bun un compromis realist decât un consens ipotetic.
- **Evitați implicarea emoțională**: păstrați argumente "în rezervă"; criticați idei și nu persoane; apreciați pozitiv criticile partenerului (chiar mulțumiți-i pentru încercările de identificare a soluției optime !); insistați pe obiectivele de atins și nu pe propria dumneavoastră persoană.
- **"Depasionați" dezbaterea**: "obiectivați" cererile în termeni de costuri / beneficii; exprimați fapte și nu opinii; identificați nevoile reale și nu vă opriți la pretexte; insistați pe acorduri și nu pe dezacorduri; identificați momentele în care este mai bine să amânați decât să continuați.
- **Câștigați încrederea partenerului**: ascultați și oferiți *feed-back* partenerului în legătură cu înțelegerea pozițiilor evocate; fiți autentic și credibil în judecăți; fiți "transparent"; valorizați pozitiv partenerul (fără a-l linguși, însă); construiți mai mult pe punctele tari ale interlocutorului și mai puțin pe slăbiciunile lui (deși aceasta ni se poate părea "nelucrativ"); faceți dumneavoastră, la momentul oportun, prima concesie.
- **Orientați-vă spre acțiunea concretă**: transformați rapid punctele acceptate în propuneri concrete; în caz de blocaj, fiți tenace; nu vă focalizați pe interdicții și privilegiați gradele de libertate; identificați consecințele deciziilor luate pe termen mediu și lung; formulați în scris acordul obținut.

În desfășurarea oricărei negocieri trebuie evitate, în primul rând, câteva **erori comportamentale**, considerate "clasice":

- **agresivitatea** (agresiunea și furia "întunecă" înțelegerea) și **personalizarea** (legarea unei situații conflictuale de o anumită persoană, considerarea diferențelor de idei ca atacuri la propria persoană și, reciproc, atacarea persoanelor și nu a ideilor pe care acestea le exprimă);
- **neînțelegerea fenomenelor interculturale** (acordarea unor semnificații greșite gesturilor sau afirmațiilor care țin de un anumit specific cultural; de exemplu, în lumea orientală, trecerea directă la problemă este considerată ca o impolitețe, ceea ce nu se întâmplă în culturile de tip occidental);
- **uni-raționalismul** (a considera că există o raționalitate unică, de regulă cea care susține propriile poziții);
- **ne-ascultarea** (a nu ști să ascuți, cu răbdare, înțelegere și fără prejudecăți, partenerii de negociere).

Cap. 3: Elaborarea strategiei și a proiectului de dezvoltare a școlii

Proiectul / planul reprezintă o colecție de activități legate între ele, duse la îndeplinire în mod organizat, având puncte de plecare (scopuri și obiective) și de încheiere (rezultate) clar definite.

Am folosit, în definițiile de mai sus câte o pereche de termeni atât pentru proces (proiectare și planificare) cât și pentru rezultatul procesului respectiv, proiect și plan) deoarece în limba română nu este foarte clar definită diferența între respectivii termeni. Însă, dezvoltarea

managementului a făcut necesară diferențierea între **intențiile generale** și **pașii concreți** care trebuie parcurși pentru a realiza respectivele intenții generale. Ca urmare, vă propunem să facem, împreună, diferența între:

- **"Proiectare"**, care este definită drept **stabilirea intențiilor generale** ale dezvoltării unității școlare și care cuprinde **formularea misiunii**, stabilirea **scopurilor generale** și a **motivelor** sau **cauzelor** introducerii unor schimbări în organizație și elaborarea **strategiei** de acțiune.
- **"Planificare"**, definită drept **stabilirea pașilor concreți** prin care sunt realizate scopurile proiectului, adică **acțiunile efective** care vor fi realizate, obiectivele operaționale ale acestor acțiuni, resursele concrete alocate fiecărei acțiuni, termenele și responsabilitățile concrete și indicatorii de realizare care vor fi urmăriți la monitorizare și utilizați pentru evaluare.

De asemenea, vă propunem să facem diferențierea între:

- **"scopuri"**, adică țințele generale ale **proiectului** și
- **"obiective"**, țințele concrete, cu caracter operațional, ale **planului**.

1. Proiectul de dezvoltare instituțională – elemente generale

Demersul de proiectare poate fi descris în numeroase moduri, fiecare autor propunând și argumentând o anumită succesiune a etapelor esențiale ale procesului de proiectare precum și modul de prezentare a proiectului.

Nimeni nu poate spune, cu certitudine, că un demers este mai bun, în valoare absolută, decât altul. Putem spune, însă, pe de altă parte, cu certitudine, că un demers este sau nu **adecvat** contextului sau situațiilor concrete avute în vedere. De aceea, opțiunea pentru o modalitate sau alta de proiectare sau chiar crearea unui nou "tipic" de proiectare trebuie făcută în cunoștință de cauză și justificat de particularitățile situației concrete în care se găsește unitatea școlară.

La fel, în ceea ce privește **forma** de prezentare a proiectului: există multe formate de proiectare, adecvate atât domeniului în care se face proiectarea cât și dorințelor celor care oferă finanțare (agenții naționale, sponsori, alți finanțatori). Totuși, este bine să fie respectate indicațiile finanțatorului sau ale celui care trebuie să aprobe proiectul respectiv.

2. Etapele proiectării și ale elaborării strategiei

Formularea misiunii

Având în vedere că sistemul de învățământ a fost și încă este centralizat, formularea explicită a misiunii fiecărei școli nu a fost considerată necesară: era suficientă cunoașterea misiunii generale a sistemului, fiind chiar descurajate diferențele. Dar, se pare, că procesul de descentralizare este inevitabil și, ca urmare, fiecare școală va trebui să satisfacă, pe lângă nevoile generale de educație specificate în norme, regulamente și statute, și nevoi specifice legate de situația concretă a comunității în care funcționează.

Mai mult decât atât: școlile au început să concureze între ele pentru elevi și pentru obținerea unor resurse suplimentare.

Aceste două evoluții impun ca fiecare școală să-și definească **o personalitate proprie, determinată de locul ei în comunitate, de valorile exprimate și de oferta educațională, care să fie exprimată în misiune.**

Misiunea este foarte importantă deoarece ea trebuie să **orienteze comportamentul de zi cu zi al elevilor, părinților și cadrelor didactice**. Dacă nu ne comportăm așa cum spunem că trebuie să ne comportăm, misiunea își pierde orice valoare de “chintesență” a strategiei de dezvoltare. De exemplu, dacă considerăm că afirmația: “fiecare din elevii noștri poate fi un geniu, dacă putem identifica talentul și găsi cheia pentru a-l elibera” poate fi parte a misiunii, aceasta presupune, printre altele:

- să respectăm fiecare elev în parte, în orice împrejurare, oricât de modeste ar fi rezultatele școlare la un moment dat;
- să diversificăm oferta școlară astfel încât fiecare elev să găsească ceva util și plăcut de făcut;
- să utilizăm, la clasă, metode active, care asigură un climat pozitiv și implicarea elevilor în propria dezvoltare;
- să oferim ajutor elevilor care, din diferite motive, au performanțe reduse;
- să nu facem ierarhii și clasamente ale elevilor, să nu comparăm elevii între ei ci doar pe fiecare cu sine însuși, succesul școlar fiind definit drept progres în atingerea obiectivelor de educație.

Formularea scopurilor / Țintelor strategice

Reamintim, aici, faptul că nu poate fi vorba de un proiect atunci când ne referim la **funcționarea** școlii. Pentru raționalizarea funcționării școlii utilizăm alte instrumente de management cum ar fi planurile manageriale, fișele de post etc.

De exemplu: respectarea programelor școlare, notarea ritmică, încheierea situațiilor școlare la sfârșit de semestru, respectarea orarului școlii țin de **funcționarea** școlii și nu urmăresc să schimbe ceva, ci dimpotrivă, au ca principiu stabilitatea activității.

Dacă, însă, dorim să introducem noi discipline în c.d.ș., să obținem surse de finanțare extrabugetare, să formăm cadrele didactice din școală pentru utilizarea unor metode noi de predare, să implicăm mai mult părinții în realizarea activităților extrașcolare, atunci putem vorbi de proiect și de ținte strategice.

Abordarea strategică

În general, **există patru mari opțiuni posibile** privind abordările strategice pe care le expunem mai jos:

- **Opțiunea curriculară:** țintele strategice sunt atinse prin disciplinele de studiu și prin activitatea la clasă.
- **Opțiunea financiară și a dotărilor materiale:** țintele strategice sunt atinse prin procurarea de resurse financiare și prin dotări materiale suplimentare.
- **Opțiunea investiției în resursa umană:** țintele strategice sunt atinse prin angajarea de profesori calificați, prin formarea adecvată a personalului existent, prin motivarea suplimentară a personalului etc.
- **Opțiunea relațiilor comunitare:** țintele strategice sunt atinse prin extinderea și diversificarea relațiilor din cadrul comunității.

Vom alege și **trei exemple** de scopuri strategice și vom vedea cum pot fi ele realizate pe baza opțiunilor respective.

Exemplul 1: Crearea în școală a unui climat de siguranță fizică și psihică.

Exemplul 2: Dezvoltarea la elevi a competențelor sociale și de comunicare în societatea modernă.

Exemplul 3: Dezvoltarea unui parteneriat privilegiat cu instituții din comunitate.

	Opțiunea curriculară	Opțiunea financiară și a dotărilor materiale	Opțiunea investiției în resursa umană	Opțiunea relațiilor comunitare
Exemplul 1: Crearea în școală a unui climat de siguranță fizică și psihică.	Relații deschise, amicale între profesori și elevi. Discipline în c.d.ș. legate de negociere și comunicare. Promovarea, la toate disciplinele de studiu, a comunicării deschise și responsabile între profesori și elevi	Achiziționarea de mijloace moderne de supraveghere (camere video, sisteme de alarmă etc.)	Programe de formare a cadrelor didactice și a părinților pentru comunicare, negociere și participare	Solicitarea primăriei / poliției locale de a întări paza în școală. Participarea la un program de mediere comunitară realizat de un O.N.G.
Exemplul 2: Dezvoltarea la elevi a competențelor sociale și de comunicare în societatea modernă.	Introducerea în c.d.ș. a disciplinelor legate de negociere și comunicare (inclusiv folosirea T.I.C.) Promovarea, la toate disciplinele de studiu, a comunicării deschise și responsabile între profesori și elevi	Achiziționarea de calculatoare și conectarea la Internet	Programe de formare a cadrelor didactice și a părinților pentru comunicare, negociere și participare (inclusiv T.I.C.)	Participarea la programe guvernamentale, internaționale sau locale în domeniu.
Exemplul 3: Dezvoltarea unui parteneriat privilegiat cu instituții din comunitate	Educarea elevilor, prin disciplinele de bază și prin c.d.ș. pentru parteneriat și cooperare în comunitate	Tipărirea și răspândirea în comunitate a unor materiale promoționale (afișe, broșuri etc.)	Programe comune de formare pentru cadre didactice, părinți și alți reprezentanți ai comunității în domeniul comunicării și negocierii	Realizarea în comun a unor activități în școală și extrașcolare

Este evident, din exemplele date mai sus, că:

- anumite ținte strategice pot fi realizate, cu predilecție, apelând la anumite opțiuni strategice;
- cele patru opțiuni strategice sunt complementare și că să o dezvoltare corespunzătoare se poate realiza numai combinându-le;
- anumite programe și activități concrete (despre care vom vorbi la capitolul următor) pot contribui la atingerea multor ținte strategice.

Dar la fel de adevărată este și **insuficiența resurselor și a competențelor** existente. Ca urmare, de multe ori suntem puși în situația să optăm pentru anumite direcții privilegiate de acțiune, în funcție de resursele existente și de eficiența estimată a acțiunilor subsumate unei anumite opțiuni. De exemplu, putem considera că, în școala noastră, este mai eficient să investim în pregătirea profesorilor decât să achiziționăm calculatoare (având în vedere că putem forma 10 cadre didactice timp de o săptămână cu banii necesari cumpărării unui calculator și că nu avem profesor de informatică în școală).

3. Conducerea și desfășurarea ședințelor

Un lucru important care trebuie luat în considerare în planificarea ședințelor îl reprezintă costul lor. Principalele categorii de costuri care trebuie luate în calcul sunt cele **directe** și cele **indirecte**.

- Costurile directe **cuprind**:
 - **Costul timpului petrecut de participanții la ședință** - calculat prin înmulțirea numărului de participanți cu numărul de ore cât a durat ședința și cu salariul orar mediu al participanților.
 - **Costul timpului consumat pentru pregătirea ședinței** - se va utiliza aceeași metodă de calcul. Se va lua în calcul timpul consumat pentru pregătirea agendei, pentru întocmirea, multiplicarea și distribuirea materialelor de lucru, pentru anunțarea participanților.
 - **Costuri materiale** - de exemplu, costul materialelor multiplicare, costul convorbirilor telefonice pentru anunțarea participanților etc.
- **Costurile indirecte** sunt mai greu de stabilit. Aici se pot lua în calcul, de exemplu, cheltuielile suplimentare pentru participanții cu copii, de care cineva trebuie să aibă grijă. Tot aici intră banii pe care îi pierde unii colegi care vin la ședință în timpul dedicat, de obicei, altor activități sau costul timpului petrecut pe drum la și de la locul ședinței. Lista ar putea continua dar, în general, dacă o ședință a fost corect programată și bine condusă, costurile indirecte sunt minime.

Calculul costurilor ședințelor poate fi util pentru a estima raportul cost / beneficii, în funcție de care sunt stabilite **numărul, frecvența, scopurile** ședințelor, precum și **persoanele** care participă la ele.

O altă problemă care trebuie rezolvată este participarea activă la ședințe. De obicei, iau cuvântul 2-3 oameni, iar ceilalți tac. Unii tac din comoditate, alții tac din timiditate. Este nevoie ca persoana care conduce ședința să se asigure că fiecare participant intervine și-și expune punctul de vedere. Nimeni nu trebuie să se simtă exclus, altfel deciziile luate nu reflectă în totalitate opiniile grupului. Consecința va fi că aceste decizii nu vor fi puse în practică de acei participanți care nu sunt de acord cu ele.

Un mare pericol pentru buna desfășurare a ședințelor îl constituie blocarea în conflict. În multe școli există două tabere care se află în “război” perpetuu. Ședințele se transformă în conflicte deschise la care cei ce nu fac parte din nici o tabără devin simpli spectatori. Pe primul plan trece descărcarea nervoasă și disputa verbală, iar problemele rămân nerezolvate.

Cap. 4: Construirea planurilor anuale de dezvoltare pe baza proiectului de dezvoltare a școlii

Definite în termeni de **rezultate așteptate**, obiectivele operaționale au o serie de caracteristici:

- **Concretețe** - sunt concrete, ușor de identificat prin investigare directă.
- **Pertinență** – sunt adecvate situației concrete adică reprezintă rezultatele directe ale realizării respectivei acțiuni.
- **Oportunitate** - acțiunea respectivă se desfășoară la momentul potrivit iar rezultatele sunt obținute atunci când trebuie.
- **Realizabilitate** – rezultatele respective sunt pe măsura posibilităților și resurselor avute la dispoziție.

- **Măsurabilitate** - ușor de măsurat și evaluat.

Resursele educaționale reprezintă al doilea element esențial al oricărui plan operațional. Optimizarea corelației dintre finalități (scopuri sau obiective) și resurse (financiare, materiale, de timp, de informație, motivație și experiență, de autoritate și putere) este definitorie pentru creșterea eficienței și efectivității educației, indiferent de tipul, forma și nivelul la care se realizează. Dar, indiferent de scopurile urmărite, chiar și în condiții de echi-finalitate (demersurile educaționale urmăresc aceleași finalități), resursele educației pot fi diferite. În cadrul **resurselor educaționale** putem identifica:

- **Resursele financiare și materiale.** Bani sunt considerați în ziua de azi (nu întotdeauna justificat) drept principala resursă. Însă ei trebuie considerați mai mult ca o restricție și nu trebuie să ne centram exclusiv pe acest tip de resurse. De exemplu, lipsa banilor poate fi suplinită (cel puțin parțial) cu resurse umane (care pot fi stimulate și altfel decât financiar) sau cu informații și expertiză suplimentare. În ceea ce privește **resursele fizice (materiale)**, acestea trebuie selectate în funcție de anumite **criterii**: (a) gradul de adecvare; (b) disponibilitatea; (c) posibilitățile de stocare; (d) nevoile / posibilitățile de întreținere.
- **Resursele informaționale și experiențiale** existente.
- **Resursele de timp.** Timpul reprezintă una dintre cele mai prețioase resurse. Ne aflăm, aici, într-una din **dilemele proprii dezvoltării organizaționale**: activitatea curentă din organizație **consumă, în genere, tot timpul normat**. Pe de altă parte, **tot atât de mult timp este necesar pentru dezvoltarea organizației**. Deci, pentru a nu epuiza și demotiva personalul angajat în proiectele de dezvoltare organizațională trebuie fie să includem activitățile legate de realizarea proiectului între dimensiunile normale ale rolului sau postului ocupat - ceea ce este extrem de costisitor -, fie să prevedem modalități de **stimulare a motivației** prin modalități specifice.
- **Resursele de autoritate și putere.** Trebuie făcută de la bun început distincția între cele două concepte care desemnează două dintre instrumentele fundamentale ale activității manageriale.
- **Resursele umane** ale proiectului sunt esențiale. Trebuie alocate, atât având în vedere expertiza deținută de fiecare, cât și timpul (tradus, eventual în salarii sau alte forme de retribuire) necesar realizării activităților respective. resurse financiare și materiale, resurse umane, resurse informaționale, de experiență și de expertiză existente, resurse de timp, resurse de autoritate și de putere.

Indiferent de scopul urmărit, acesta poate fi atins pe o cale diferită, în funcție de opțiunea strategică deci alocând în mod diferit resursele disponibile. De exemplu, creșterea calității educației - scop fundamental al întregului sistem educațional - poate fi realizată atât prin alocarea unor resurse financiare unităților școlare pentru achiziția de echipamente, auxiliare curriculare, carte școlară etc., cât și prin alocarea acelorași fonduri pentru resursa umană (sporuri salariale, dezvoltare profesională etc.) - ambele căi având avantaje și dezavantaje, adepți fervenți și detractori. Trebuie, totuși, să subliniem faptul că orice resursă identificată și presupusă a fi alocată diferitelor activități trebuie, până la urmă, transformată într-un **buget** al activității respective. În consecință, bugetul nu trebuie să lipsească dintre anexele proiectului - indiferent de tipul acestuia. Capitolele mari ale bugetului sunt cele uzuale - cheltuieli de personal și cheltuieli materiale - cu subcapitolele respective. Menționăm că fiecare finanțator are **bareme** de finanțare și **structuri** (de capitole) proprii care trebuie respectate - aceasta fiind o condiție absolut esențială obținerii finanțării.

După cum arată și numele, **indicatorii de performanță** sunt folosiți în fazele ulterioare, de implementare și evaluare a planurilor operaționale și a proiectelor. Menționăm faptul că numai stabilind de la bun început, în faza de proiectare, indicatorii de performanță, vom putea realiza o legătură firească și corectă între proiectare și evaluare și vom putea avea măsura eficienței proiectării.

Indicatorii de realizare (care pot fi cantitativi sau calitativi) au o serie de **caracteristici** definitorii:

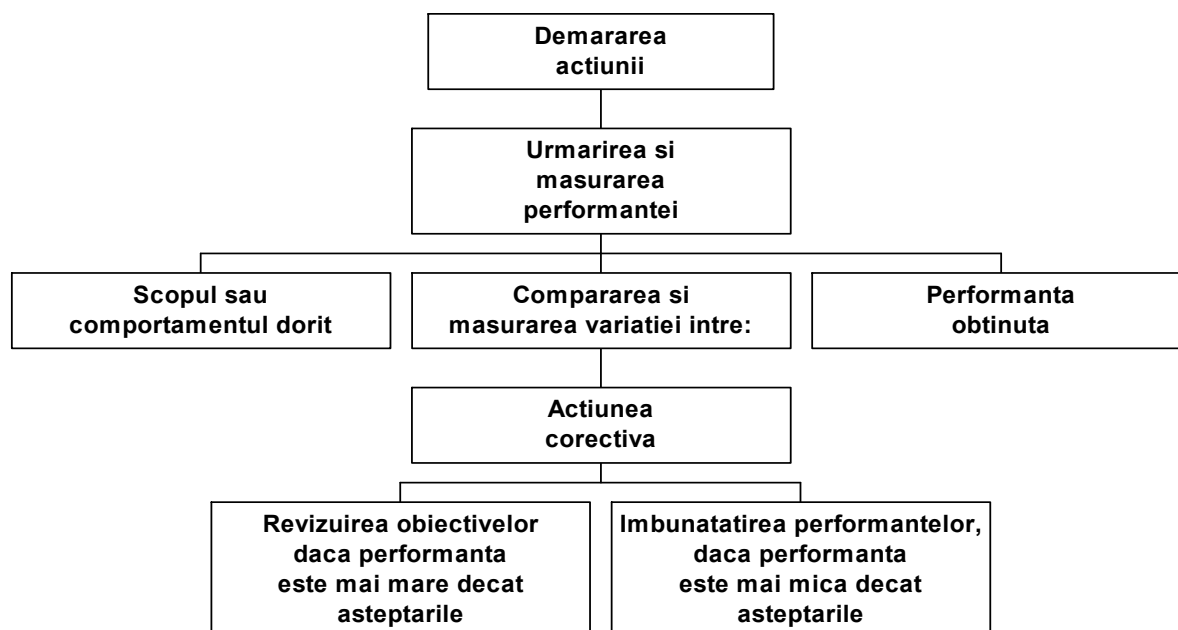
- **Vizibilitatea** - posibilitatea identificării și observării directe;
- **Inteligibilitatea** - să fie ușor de înțeles și de aplicat;
- **Adecvarea** - evidența legăturii cu obiectivul evaluat. Menționăm posibilitatea utilizării aceluiași indicator pentru nivelul realizării mai multor obiective sau dimensiuni.
- **Măsurabilitatea** - să poată fi apreciate: **existența indicatorilor calitativi și nivelul de realizare a celor cantitativi**;
- **Relevanța** - să se refere la performanțele de fond rezultate din aplicarea planului și la performanțele datorate altor influențe;
- **Acceptabilitatea** - să fie percepuți ca benefici și utili de către cei care îi folosesc.

Cap. 5: Calitatea strategiei și planurilor de dezvoltare. Evaluare și asigurare.

1. Introducere în evaluare

Evaluarea în educație cuprinde metodele și procedeele aplicate pentru stabilirea raportului dintre rezultatele obținute și cele intenționate și corectarea rezultatelor în sensul dorit.

Etapele evaluării pot fi urmărite în figura de mai jos:



Pentru a realiza atât revizuirea obiectivelor cât și îmbunătățirea performanțelor, evaluarea trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ceea ce s-a făcut a fost și ceea ce s-a intenționat a se face (rezultatele corespund scopurilor)?
- Ceea ce s-a făcut s-a făcut în mod eficient și efectiv?
- Ceea ce s-a făcut are valoare pentru participanți?

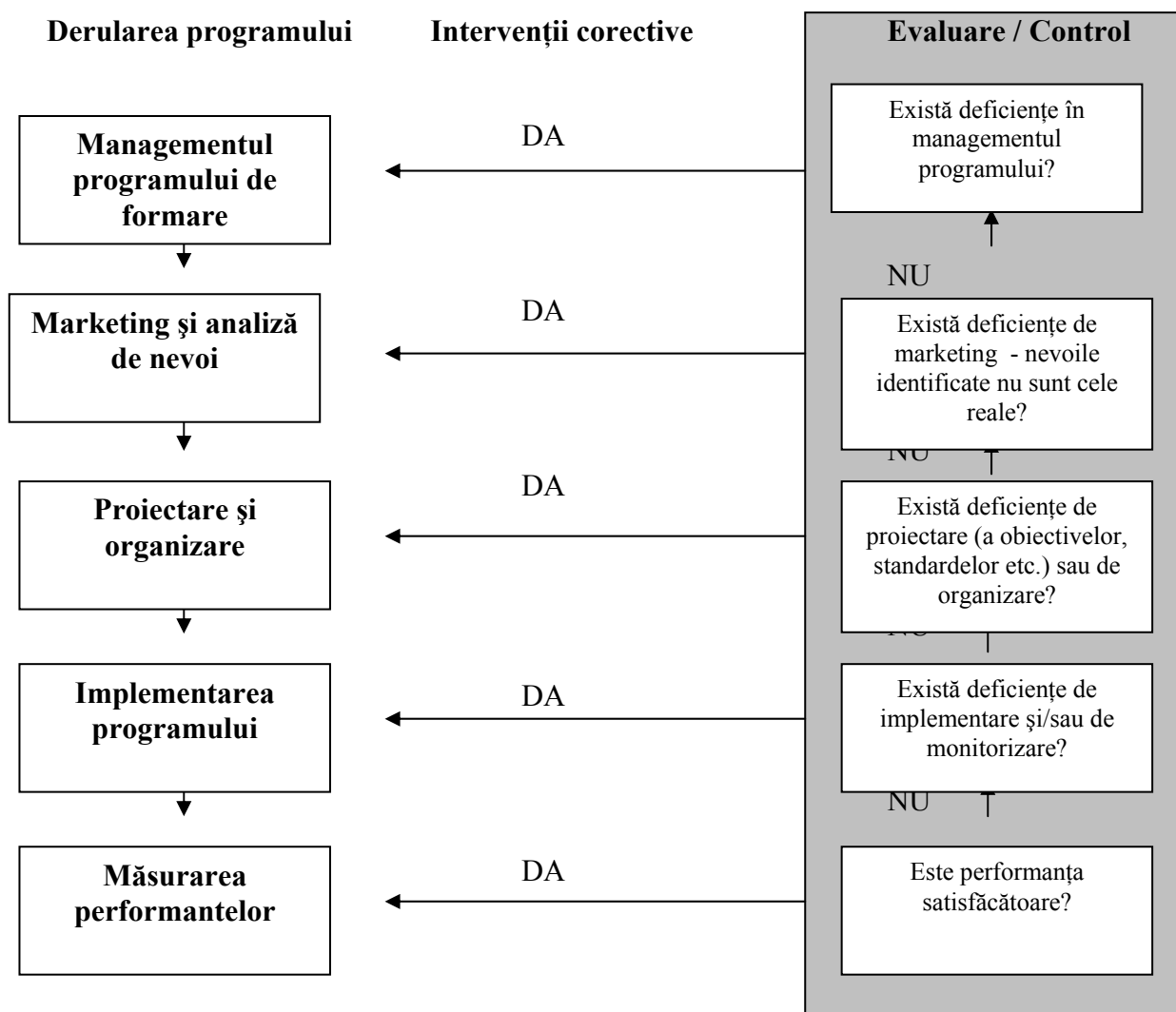
Dar cea mai importantă întrebare este "**de ce evaluăm?**" - care sunt, cu alte cuvinte, **scopurile evaluării**. Acestea sunt:

- **Îmbunătățirea practicii** - prin stabilirea atingerii sau neatingerii țințelor (strategice și operaționale propuse) în vederea fundamentării deciziei referitoare la schimbările (în finalități și metodologie) care trebuie sau nu introduse în proiect.
- **Informarea decidenților** - de la toate nivelurile și fundamentarea, pe această bază a deciziilor ulterioare de nivel strategic, pe baza judecării valorii și calității rezultatelor proiectului.
- **Oferirea de feed-back** către toate grupurile țintă și către toți partenerii - în privința "valorii adăugate" prin proiect.
- **Analiza impactului** proiectului - la nivel local, regional și chiar național.

Un sistem efektiv de evaluare trebuie să îndeplinească mai multe **condiții**:

- "**curgerea**" în flux continuu a informației și înlăturarea barierelor în comunicare;
- **flexibilitatea**;
- **simplitatea**, care să inducă înțelegerea lui de către toți cei implicați (evaluatori și evaluați);
- **eficiența** - să consume mai puține resurse decât economisește prezența lui;
- **oportunitatea** - să prevină apariția disfuncțiilor majore și ireversibile;
- **operarea pe baza excepțiilor** - adică să se refere la ceea ce iese din limitele acceptabile ale sistemului / procesului respectiv.

În evaluarea proiectelor, trebuie abordate toate componentele și etapele - conform schemei de mai jos. Se poate remarca faptul că evaluarea repetă, în sens invers, demersul real, căutând cauzele eventualului eșec descendent, de la performanțe spre analiză și management:



În evaluarea proiectului de dezvoltare instituțională (ca de altfel la orice proiect), **analiza impactului** acestora este esențială. Se va măsura sau aprecia impactul asupra:

- **Comunității țintă** a programului - la nivelul cunoașterii, al atitudinilor și al comportamentelor individuale și de grup;
- **Politicii și legislației** în domeniu;
- **Discursului public** referitor la problematica abordată în proiect;
- **Creșterii resurselor disponibile** pentru continuarea sau amplificarea proiectului;
- **Instituțiilor implicate.** Un proiect instituțional va afecta nu numai unitatea școlară în care se aplică ci și relațiile acesteia cu inspectoratul, cu autoritățile locale, cu alte asociații și organizații, din cadrul sistemului școlar sau din afara lui.
- **Pieței.** Apar alte solicitări pe piață? Proiectul respectiv este unic sau nu? Este inovator în domeniu sau urmează o tendință? Este sau nu repetat sau copiat de alte instituții similare?
- **Cooperării cu alte instituții similare** - apar (noi) cereri de colaborare.

2. Asigurarea calității

Noul concept de calitate are o profundă și semnificativă încărcătură culturală: nu se poate vorbi de o calitate a educației “în sine”, ci în funcție de **valorile** promovate în societate, în funcție de o multitudine de **factori contextuali și situaționali încorporați în politici și strategii educaționale consistente și bine articulate.**

Cercetările ultimului deceniu care se referă la asigurarea calității în educație au identificat mai multe **dileme și tensiuni încărcate cu valori** care definesc niște “poli” valorici, între care există un “continuum” de opțiuni posibile, rămânând ca fiecare sistem educațional să opteze pentru o rezolvare specifică găsim un punct propriu de echilibru pentru fiecare continuum – având în vedere atât elementele culturale cât și politicile educaționale. Astfel, printre altele, trebuie să definim foarte clar, pentru sistemul românesc de educație, opțiuni strategice cum ar fi:

- Optăm pentru **crearea de oportunități** (primând echitatea în furnizarea serviciilor educaționale și o definiție relativă a calității) sau pentru stabilirea unor **niveluri înalte de performanță** care pot fi atinse doar de puțin elevi și studenți?
- Optăm pentru furnizarea **uniformă** a serviciilor educaționale pe tot cuprinsul țării (“educație pentru toți”) sau pentru servicii educaționale **diferențiate** (“educație pentru fiecare”)? Tot în acest sens, optăm pentru afirmarea priorității educației “**maselor**” sau afirmăm primatul educării “**elitelor**”?
- Optăm pentru **individualizare** ca țință primordială a educației (punând accent pe dezvoltarea maximă a potențialului fiecărei persoane) sau pentru **socializare** (prețuind mai mult contribuția indivizilor la viața socială și comunitară)?
- Optăm pentru o instruire diversificată, “**extensivă**” (centrată pe “ce se învață”) sau pentru o instruire “**intensivă**” (centrată pe “cât se învață”)?
- Optăm pentru primatul rezultatelor obținute **pe termen scurt**, evaluabile cantitativ în mod direct (de exemplu cunoștințele măsurate prin note la examene) sau pentru obținerea unor rezultate **pe termen lung**, difuze, evaluabile mai ales calitativ (de exemplu atitudinile și valorile civice, evaluate prin comportamentul electoral sau prin cel față de administrația publică locală)?
- Optăm pentru **autonomia instituțională** a școlii și pentru cea **individuală** a profesorului sau pentru “**raționalitatea funcționării**” definită prin cadrul normativ elaborat, în mod centralizat, la nivel național?

Lista acestor dileme și tensiuni nu este, desigur, completă dar credem că a devenit deja clar faptul că **până nu definim, din punct de vedere cultural dar și al politicilor educaționale pe termen lung, valorile asociate cu conceptul nostru, propriu, de educație nu vom putea stabili un sistem coerent de asigurare a calității întrucât lipsesc tocmai reperele absolut necesare unei judecăți consistente.**

Construirea unui sistem de management al calității este o condiție necesară și prealabilă conceperii oricărui sistem de asigurare a calității. Sistemul de management al calității este definit drept **totalitatea procedurilor privind asigurarea calității care însoțesc conceperea, dezvoltarea și livrarea unui anumit produs sau serviciu.** Această definiție preia abordarea Organizației Internaționale pentru Standardizare (ISO) în domeniul managementului calității. Abordarea ISO este cea mai cunoscută, iar principiile de management al calității (pe care le prezentăm mai jos, cu adaptările și comentariile de rigoare) se aplică **tuturor** instituțiilor și organizațiilor (inclusiv de educație) care solicită certificare în conformitate cu standardele din familia ISO 9000:2000. Aceste principii sunt:

- **Focalizarea pe client:** toate organizațiile, inclusiv cele școlare, depind de clienții lor și, ca atare, trebuie să le înțeleagă nevoile curente și de viitor, trebuie să le îndeplinească cererile și să le depășească așteptările. Aplicarea acestui principiu înseamnă:
 - Cercetarea și înțelegerea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor la nivelul comunității;

- Asigurarea legăturilor între obiectivele dezvoltării organizației școlare și nevoile și așteptările beneficiarilor;
 - Comunicarea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor la toate nivelurile organizației;
 - Măsurarea satisfacției beneficiarilor și acțiuni specifice determinate de rezultatele obținute;
 - Relații sistematice cu beneficiarii – elevi, părinți, autorități locale etc;
 - Asigurarea unui echilibru între satisfacerea nevoilor beneficiarilor și nevoile altor părți interesate – cadre didactice, administrația locală; aici ar fi de (re)discutat, de exemplu, rolul, proporția și structura c.d.ș..
- **Conducerea (“leadership”).** Conducătorii, liderii sunt cei care asigură unitatea scopurilor și direcția de evoluție a organizației. Ei trebuie să creeze și să mențină un mediu intern propice participării tuturor celor interesați și realizării obiectivelor propuse. Aplicarea acestui principiu ar însemna:
 - Considerarea, la nivelul activității manageriale, a nevoilor **tuturor** părților interesate – beneficiari, angajați, furnizori, finanțatori, comunitățile locale și societatea în întregul ei.
 - Stabilirea unei viziuni clare asupra viitorului organizației școlare (și al oricărei organizații parte a sistemului) – prin proiecte și programe clare de dezvoltare cunoscute la toate nivelurile organizației.
 - Fixarea unor scopuri și obiective stimulative – semnificative pentru interesele grupurilor de interes și cu consecințe practice directe asupra dezvoltării instituționale și personale a actorilor educaționali. De exemplu, va fi foarte clar prezentat impactul introducerii noilor tehnologii informaționale și comunicaționale nu numai asupra procesului educațional în sine ci și asupra șanselor de a găsi un loc de muncă bine plătit (elevii și părinții fiind direct interesați), asupra capacității de a rezolva problemele de la locul de muncă (cu referire la nevoile angajatorilor), asupra participării la viața publică etc.
 - Susținerea unui sistem de valori și a unei culturi care promovează echitatea, moralitatea și cinstea la toate nivelurile organizației. De asemenea, este necesară clădirea încrederii reciproce între diferiții actori educaționali și eliminarea fricii – unde există frică și neîncredere există date false și “dubla gândire”, deci decizii luate pornind de la dorințe și nu pe baza cunoașterii realității.
 - Oferirea personalului de resurse suficiente, formare adecvată și o libertate suficientă pentru ca acesta să-și poată îndeplini în mod responsabil atribuțiile de serviciu.
 - Încurajarea și recunoașterea publică a contribuțiilor individuale și/sau instituționale la rezolvarea problemelor și dezvoltarea organizațională.
 - **Implicarea oamenilor.** Oamenii care funcționează la diferitele niveluri ale organizației (profesori, directori, inspecitori, dar și elevi sau părinți) sunt **esența** oricărei organizații și de implicarea lor depinde modul în care își folosesc competențele în beneficiul organizației. Aceasta presupune că:
 - Oamenii cunosc și înțeleg locul și rolul lor în organizația școlară;
 - Oamenii cunosc constrângerile referitoare la propria activitate;
 - Oamenii recunosc și acceptă răspunderea proprie în realizarea obiectivelor organizației;
 - Oamenii își auto-evaluează performanțele în funcție de scopurile și obiectivele stabilite;

- Oamenii caută în mod activ oportunități pentru dezvoltarea propriei cunoașteri, experiențe și competență;
- Oamenii împărtășesc liber cunoașterea și experiența loc;
- Oamenii discută liber problemele care apar în activitatea profesională.
- **Abordarea procesuală.** Un rezultat dorit nu poate fi atins decât dacă activitățile și resursele necesare sunt abordate în mod unitar. Pentru aceasta sunt necesare:
 - Definirea sistematică și precizarea activităților care duc la atingerea unui anumit obiectiv;
 - Stabilirea clară a responsabilităților și a răspunderii pentru activitățile esențiale;
 - Analiza și identificarea competențelor necesare pentru realizarea fiecărei activități;
 - Identificarea legăturilor între activitățile desfășurate în organizație;
 - Raționalizarea resurselor și a metodologiei necesare realizării activităților cheie;
 - Evaluarea implicațiilor, riscurilor și impactului fiecărei activități desfășurate asupra beneficiarilor, furnizorilor și altor părți interesate.
- **Abordarea managerială sistemică.** Identificarea, înțelegerea și managementul proceselor din perspectivă sistemică presupune:
 - Crearea de structuri optime astfel încât obiectivele organizației să fie atinse în cel mai eficient mod posibil.
 - Înțelegerea legăturilor între procesele interne și (sub)sistemele care le realizează;
 - Integrarea și armonizarea proceselor interne – de exemplu, armonizarea curriculară între discipline și ciclurile școlare;
 - Depășirea barierelor între diferitele structuri – de exemplu prin colaborarea între catedrele și comisiile metodice de diferite specialități, între cadrele didactice care predau la diferite niveluri de învățământ etc;
 - Înțelegerea constrângerilor privind resursele înainte de începerea acțiunii propriu-zise;
 - Stabilirea limitelor (privind resursele materiale, umane, de timp etc.) între care se vor desfășura activitățile specifice;
 - Îmbunătățirea permanentă a sistemului prin măsurare și evaluare.
- **Îmbunătățirea continuă** a performanțelor trebuie să fie un obiectiv permanent. Acest lucru se realizează prin:
 - Abordarea globală a dezvoltării unității școlare;
 - Formarea actorilor educaționali în privința metodelor și instrumentelor utilizate în procesul de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire continuă a activității și vieții școlare;
 - Stabilirea de către fiecare membru al organizației a unor obiective personale privind dezvoltarea și îmbunătățirea continuă, concordante cu cele ale dezvoltării unității școlare și cu dezvoltarea sistemului școlar în ansamblu;
 - Stabilirea unor scopuri clare privind măsurarea și evaluarea dezvoltării și îmbunătățirii continue;
 - Recunoașterea și recompensarea îmbunătățirilor / dezvoltărilor realizate.

- **Abordarea factuală a procesului decizional.** Deciziile efective se bazează pe analiza datelor și informațiilor disponibile. Acest lucru presupune:
 - Asigurarea unor date și informații corecte și credibile;
 - Oferirea datelor și informațiilor tuturor celor care au nevoie de ele;
 - Analizarea datelor și informațiilor cu metode statistice valide;
 - Luarea deciziilor pe baza analizei datelor factice, în echilibru cu experiența și intuiția.
- **Relații reciproc avantajoase între furnizori și beneficiari.** O organizație și furnizorii ei sunt interdependenți iar avantajul reciproc întărește capacitatea instituțională de a crea valoare. Aceasta presupune:
 - Identificarea “furnizorilor” și a “beneficiarilor” unității școlare;
 - Stabilirea unor relații echilibrate cu partenerii, privind beneficiile pe termen scurt și cele pe termen lung;
 - Punerea în comun cu partenerii a resurselor și expertizei disponibile;
 - Identificarea și selectarea unor furnizori cheie;
 - Comunicare clară și deschisă cu partenerii;
 - Împărtășirea informațiilor și planurilor de viitor;
 - Realizarea unor activități comune de dezvoltare și îmbunătățire a activității;
 - Încurajarea și recunoașterea realizărilor și îmbunătățirilor realizate de către parteneri.

Anexa 2: Exemple de bună practică

Exemple de formulări specifice misiunii unității școlare din PDS:

- Școala noastră va avea ușile deschise pentru toți cei care au nevoie de educație (copii, tineri și adulți) pentru a asigura apropierea între oameni, cunoașterea și acceptarea reciprocă în vederea unei conviețuiri armonioase.
- Școala este locul în care grija și încrederea sunt mai presus de restricții și amenințări și unde fiecare persoană, indiferent de etnie, este întrebată, ajutată și inspirată să trăiască cu astfel de idealuri și valori precum bunătatea, corectitudinea și responsabilitatea.
- Școala, ca și comunitate, caută să satisfacă nevoia fiecărui elev de a se simți competent, legat de alții și autonom.
- Asigurarea pentru fiecare elev a condițiilor pentru cea mai bună, completă și utilă dezvoltare, în parteneriat și cooperare cu actorii sociali, promovând toleranța și înțelegerea între copiii de origine socio-culturală și lingvistică diferită.
- Școala este un loc în care elevii trebuie să se simtă acasă. De aceea ne propunem să oferim șanse egale pentru educație și cultură tuturor elevilor, indiferent de etnie și de religie.
- Tratăm elevii în funcție de cum ar putea deveni mai degrabă decât de cum sunt ei în realitate. Considerăm că fiecare din elevii noștri poate fi un geniu, dacă putem identifica talentul și găsi cheia pentru a-l elibera.
- Școala noastră asigură un climat de siguranță fizică și psihologică favorabil dezvoltării personalității ca întreg. Vom încuraja fermitatea, disciplina susținută care dă naștere minților active și bunei sănătăți.
- Școala noastră promovează identificarea și dezvoltarea calităților și aptitudinilor fiecărui elev pentru a fi capabil să-și aleagă viitorul cel mai potrivit și să se adapteze unei societăți dinamice.
- Școala are ușile deschise pentru toți copiii, indiferent de religie și etnie.
- Școala noastră acceptă rolul de inițiator, susținător și catalizator al comunității, de continuator al tradițiilor locale.
- Să devenim o școală deschisă pentru toți cetățenii comunei, spre a le oferi șanse egale de dezvoltare personală și profesională.
- Școala noastră va educa elevii pentru a colabora și a lucra în echipă.
- Școala noastră urmărește crearea unui cadru propice pentru formarea și dezvoltarea deprinderilor și capacităților necesare continuării studiilor în forme superioare de învățământ.
- Dorim să satisfacem nevoia fiecărui elev de a se simți competent în a deține și utiliza informația, deschis spre schimbare și spre învățarea și respectarea valorilor unei societăți democratice.

⇒ Nu au ce căuta în misiunea școlii:

- *Asigurarea bazei materiale pentru buna desfășurare a procesului instructiv educativ.*
- *Calificarea profesorilor pentru utilizarea tehnologiilor informaționale și de comunicare.*
- *Construirea unei noi școli.*
- *Consolidarea și repararea clădirii școlii.*

Exemple de formulări de scopuri / ținte strategice din PDS:

- Dezvoltarea CDS în funcție de nevoile integrării comunitare și social generale, pornind de la diagnosticul nevoilor individuale de educație.
- Crearea, în școală, a unui climat de siguranță fizică și psihică pentru elevi.
- Construirea unui nou corp de clădire / unei săli de sport.
- Promovarea educației interculturale prin și c.d.ș.
- Dezvoltarea cu precădere la elevii școlii a competențelor de comunicare socială.
- Centrarea managementului resurselor umane pe recrutarea, motivarea și reținerea profesorilor cu rezultate academice deosebite.
- Asigurarea accesului tuturor elevilor la tehnologia modernă de calcul și de comunicare.
- Asigurarea unui parteneriat privilegiat cu instituția X din comunitate.
- Asigurarea, în fiecare an școlar și pentru fiecare cadru didactic, a cel puțin 50 de ore de pregătire în funcție de nevoile identificate.
- Dezvoltarea capacității elevilor de a utiliza noile tehnologii de informare și comunicare.
- Oferirea, pentru fiecare elev, a unor servicii adecvate de orientare și consiliere pentru carieră.
- Dezvoltarea la elevi a abilităților de comunicare socială și de antreprenariat.
- Dezvoltarea la elevi și la cadrele didactice a abilităților de a proiecta și realiza în echipă a activităților de educație civică cu impact în școală și comunitate.
- Extinderea colaborării cu alte școli din județ, din țară și din străinătate.
- Realizarea parametrilor cantitativi și calitativi pentru obținerea / menținerea statutului de “Școală Europeană”.
- Oferirea către comunitate a unor programe de educație a adulților.
- Centrarea activității instructive pe învățarea în clasă și pe elaborarea de material didactic propriu.
- Constituirea “Școlii Părinților”.
- Asigurarea unei ambianțe plăcute și a unui climat de confort fizic și psihic în școală.
- Creșterea ofertei de activități extra-școlare și a ofertei de petrecere a timpului liber.
- Sprijinirea elevilor mai puțin motivați și mai puțin sprijiniți de familii în vederea ameliorării rezultatelor școlare.
- Promovarea educației ecologice în scopul protecției mediului.

⇒ Nu constituie ținte strategice:

- *Schimbarea / înnoirea paradigmei educaționale – nu poate fi evaluat.*
- *Asigurarea educației de bază pentru toți elevii – prea general; în plus, este o îndatorire a fiecărei școli.*
- *Asigurarea echității educației – prea general.*
- *Asigurarea calității educației - prea general.*

Exemple de activități pentru planurile anuale:

- Înființarea unui “club de week-end” pentru elevi și părinți.
- Înființarea unei stații radio cu extensie în localitate.
- Organizarea unui stagiu de pregătire pentru cadrele didactice din școală în domeniul metodelor de grup.
- Constituirea cercului “Prietenii naturii”.
- Reamenajarea parcului / grădinii școlii.

Exemplu de activitate cu obiectivele asociate, formulate ca rezultate așteptate:

- Înființarea unui centru cultural de valorificare a tradițiilor locale prin (= activitate):
 - organizarea unei formații folclorice (= rezultat așteptat);
 - asigurarea instrumentelor necesare (= rezultat așteptat);
 - susținerea de spectacole în comunitate (= rezultat așteptat);
 - elaborarea unei culegeri de folclor local (= rezultat așteptat);
 - realizarea unui CD cu folclorul local.

⇒ *Nu constituie activități de dezvoltare, deci nu se introduc în planurile anuale:*

- *Asigurarea prezenței cadrelor didactice la ore.*
- *Verificarea condicilor de prezență.*
- *Respectarea regulamentului de ordine interioară.*
- *Organizarea și desfășurarea concursurilor și examenelor.*
- *Distribuirea manualelor.*
- *Participarea elevilor la examene.*

Exemple de indicatori de realizare

- Reducerea cu 10% a numărului de corigenți.
- Desfășurarea a cel puțin 50% din lecții prin metode de grup.
- Sporirea cu 50% a fondului de carte din bibliotecă.
- Existența în școală a cel puțin un portofoliu cross-curricular.
- Cel puțin $\frac{3}{4}$ dintre cadrele didactice din școală vor contribui la realizarea portofoliului cross-curricular.
- Prezența de cel puțin 90% la activitățile de formare realizare în școală.
- Prezența de cel puțin 90% la ședințele CA

⇒ *Nu sunt indicatori de realizare:*

- *Ridicarea calitativă a procesului instructiv educativ – prea general.*
- *Eficientizarea actului educațional – prea general.*